



جامعة القاهرة - كلية التجارة

أساسيات
إدارة الموارد البشرية



تأليف

أ.د/ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش
أستاذ إدارة الموارد البشرية

أ.د/ أمل عبد الرحمن السيد
أستاذ إدارة الموارد البشرية

د/ نفسية محمد باشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أساسيات
إدارة الموارد البشرية

تأليف

دكتور
محمد أيمن عبد اللطيف عشوش
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة القاهرة

دكتوره
أمل عبدالرحمن السيد
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة القاهرة

دكتوره
نفسيه محمد باشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة القاهرة

٢٠١٧م



﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

[يوسف آية: (٧٦)]

تقديـم

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد ..

أضحت الموارد البشرية خلال العقود الأربعة الأخيرة المحدد الرئيس لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل على مستوى كافة الدول المتقدمة في دنيا اليوم.

وقد تحول هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الحكومات إلى مختلف المنظمات، إذ بدونها تفقد الموارد الأخرى (غير البشرية) قيمتها تماماً.

وعلى ذلك فليس مستغرباً أن تولى الإدارة التي ترنو إلى التميز والريادة جل اهتمامها وتقديرها للموارد البشرية لتأثيرها على المردود المادي والمعنوي للمنظمات باعتبارها المورد الأهم والأعلى قيمة في عالم يتسم بسرعة، وضخامة، وفُجائية المتغيرات في كافة مناحى الحياة، وبالمنافسة الضارية بين جميع المنظمات.

وتأسيساً على ما تقدم يجئ هذا الكتاب ليتناول موضوع "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، حيث يسعى المؤلفون لتوضيح الجوانب المختلفة للموضوع في ضوء المبادئ العلمية، والممارسات التطبيقية.

وجدير بالإشارة أن هذا الكتاب يستهدف بالدرجة الأولى طلاب مرحلة البكالوريوس، وهم بطبيعة الحال يدرسون موضوعه لأول مرة، الأمر الذي اقتضى تقديمه بأسلوب سهل، ومختصر، ومركز مع الابتعاد بقدر الإمكان عن التعرض لقضايا قد لا تكون مطلوبة في هذه المرحلة.

وينقسم هذا المؤلف إلى جزئين، الجزء الأول: يختص بتناول الإطار العام لإدارة الموارد البشرية في خمسة فصول، أما الجزء الثاني فيتعرض للوظائف التقليدية من خلال ستة فصول.

هذا، ويتضمن كل فصل في نهايته مجموعة من الأسئلة بنظام الأسئلة الموضوعية (Bubble Sheet) لتدريب الطلاب على كيفية التعامل بإيجابية مع هذه النوعية من الأسئلة.

وختاماً، نتمنى أن نكون قد وفقنا في تناول الموضوع، وبالله التوفيق.

المؤلفون

القاهرة: يناير ٢٠١٧م

الجزء الأول

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يقدم هذا الجزء من المُؤلَف إطاراً عاماً عن طبيعة الموارد البشرية وأهميتها، وعن مفهوم وأهمية ومسئولية وكيفية إدارتها في ضوء التحولات الهائلة التي يشهدها العالم الآن والتحديات الضخمة التي واكبت هذه التحولات، وكذا عن إنتاجية هذه الموارد وكيفية قياسها وتعظيمها.

ومن أجل ذلك، تم تضمين هذا الجزء الفصول الخمسة التالية:

الفصل الأول: : الموارد البشرية ... أهم موارد المنظمة

الفصل الثاني : الموارد البشرية والقرن الجديد

الفصل الثالث : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع : المدخل الإنساني لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس : جهاز الموارد البشرية في المنظمة

الفصل السادس : إنتاجية الموارد البشرية

الفصل الأول

الموارد البشرية .... أهم موارد المنظمة

محتويات الفصل

يحتوي هذا الفصل على ما يلي:

- طبيعة الموارد البشرية وصفاتها المتفردة.
- تطور النظرة التاريخية للموارد البشرية.
- أهمية الموارد البشرية.
- تطبيقات الفصل.

طبيعة الموارد البشرية وصفاتها المتفردة:

من المعروف أن كافة المنظمات على اختلاف طبيعتها وتبعيتها تمارس أعمالها من خلال تضافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية أصطلح على تسميتها بالـ 6M`s وهي: الآلات Machines، المواد Materials، الأسواق Markets، الأموال Money، القوى (أو الموارد) البشرية Manpower، والوقت Minutes.

وتشمل الموارد البشرية الأفراد العاملين في المنظمة جميعهم بصرف النظر عن نوعياتهم وجنسياتهم ومهاراتهم وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، فهي تضم المسئولين الإداريين وكافة العاملين في قطاعات الإنتاج (السلعية والخدمية) والقطاعات المعاونة بالمنظمة.

وتتفرد الموارد البشرية بأنها من صنع الله تبارك وتعالى على عكس بعض الموارد المادية التي ساهم المورد البشري في صناعتها كالآلات والمعدات وبعض الخامات ... وغيرها.

وأمام هذه الطبيعة المتفردة للموارد البشرية، فإنها تتسم بمجموعة من الصفات Traits التي تميزها عن الموارد المادية، لعل أبرزها ما يلي:

١ - أن المولى -جل وعلا- ميز الموارد البشرية دون بقية مخلوقاته بميزة العقل التي تمكنها من التفكير فيما يُطلب منها أداؤه قبل أن تشرع في عملية التنفيذ، ومن ثم فهي تملك حرية الاختيار في أن تفعل أو لا تفعل على عكس الموارد المادية التي لا يمكنها سوى الانصياع والانقياد.

٢ - أنه وبناء على ملكة التفكير المشار إليها آنفاً، فإن الموارد البشرية تستطيع استخدام تلك الملكة في عمليات التخيل Imagination والإبداع Innovation والابتكار Creation والتطوير لأفكار وأهداف وحلول مشكلات بشكل أفضل. كما يمكن استخدامها في إحداث التغيير ومواجهته وإدارته، وهو ما لا يمكن للموارد المادية الإتيان به.

٣ - أن الموارد البشرية تملك مشاعر وأحاسيس Feelings (من حب، كره، شجاعة، خوف، سرور، حزن) وانفعالات Emotions، ومن ثم فهي تكون ميولاً

واتجاهات أو وجهات نظر حيال المواقف المختلفة بما يجعلها تتحيز مع أو ضد، وهذا يعني أن البشر ليسوا موضوعيين Objective دائماً، وإنما هم في العادة شخصيون Subjective (أي عاطفيون).

٤ – أن الموارد البشرية تملك قدرات Capabilities ومهارات Skills، وبالتالي فلديها القدرة على العطاء المستمر شريطة تهيئة الظروف التي تحافظ على هذه القدرات والمهارات والعمل على الارتقاء بها باستمرار بما يمكن من الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة للموارد البشرية سواء من ناحية الكم Quantity أو الكيف Quality. كما تمتلك الإلهام Inspiration في مختلف أشكال القدرة: الذهنية، المادية، العاطفية.

٥ – أن الموارد البشرية ليست نمطية Standard كما هو الحال بالنسبة للموارد المادية، فلقد شاءت إرادة الله القادر وحكمته أن يخلق البشر مختلفين، فكل إنسان يختلف عن الآخر شكلاً وطباعاً حتى لو كان توأمه. أي أن البشر يختلفون في كثير من الأشياء ومن الصعوبة بمكان أن يكون هناك اتفاق كامل بينهم في كل شيء، فالبشر ليسوا متساويين. كما أن الموارد البشرية لا يمكن تقليدها حتى ولو بالاستنساخ.

٦ – أنه وعلى ضوء الصفة السابقة، فإن سلوك الموارد البشرية يتباين Varies من حال إلى حال ومن زمن لآخر، أي أن سلوكها ليس ثابتاً –كالموارد المادية – في كل الأحوال والأوقات. بمعنى أن البشر ليسوا ثابتين بل هم متغيرون، ذلك أن المرء تنتابه تغيرات مستمرة سواء كانت تغيرات ظاهرة أم باطنه.

٧ – أن المورد البشري لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو مخلوق اجتماعي Sociable Creature بطبيعته لابد أن يحيا مع الآخرين، يتفاعل معهم ويتصل بهم، وهذه خاصية لا تتوافر للموارد المادية.

٨ – أن الحكم على أداء الموارد البشرية غالباً ما يشوبه حالة من عدم الموضوعية والتحيز Bias نتيجة عوامل عدة بعضها يرجع إلى القائم بالتقويم وبعضها يرجع إلى الفرد محل التقويم وبعضها يرجع إلى معايير التقويم.

٩ – أن للموارد البشرية ردود أفعال Reactions، فهي تملك التغذية العكسية Feedback وإبداء الرأي حيال المنظمة أو القرارات المختلفة أو حيال ما يُناط بها من تكليفات سواء بالموافقة أو بعدم الموافقة أو بعدم إبداء الرأي عكس الموارد المادية التي تفتقد هذه الخاصية.

وبصفة عامة، فإن الموارد البشرية في الممارسة العملية تتبنى Adopt واحد من ثلاثة مواقف:

الأول: المساهمة بقوة لبلوغ الحد الأعلى للأداء.

الثاني: المساهمة إلى حد ما في ضوء ما يطلب منها.

الثالث: عدم المساهمة على الإطلاق ومحاولة التنصل من المسئولية.

١٠– أن القدرات والمهارات والخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية تُعد من الأصول المعنوية Intangible Assets غير المحسوسة (الملموسة) ومع ذلك يتمخض عنها نتائج ملموسة للمنظمة من خلال استغلال باقي الموارد، وفي ذات الوقت يصعب اقتفاء أثرها Tracing محاسبياً وذلك على عكس الأصول المادية.

١١– أن المردود من الاستثمار في الموارد البشرية لا يمكن تحديده بدقة أو لا يكون معروفاً سلفاً عكس المردود من الأصول المادية، ومن ثم فهو مردود افتراضي لا يتحدد بقيمة معينة.

١٢– أن العائد من الاستثمار في الموارد البشرية لا يظهر غالباً في الأجل القصير، كما أن هذا الاستثمار يستغرق وقتاً طويلاً على عكس الموارد المادية.

١٣– أن معظم قرارات الموارد البشرية تكون مقيدة Bounded بمتغيرات الوقت والانفعالات والمجتمع، وبالتالي فهي تتبني على الرشد النسبي Bounded Rationality في مقابل الرشد المطلق Absolute Rationality لعملية صنع القرارات.

١٤– غالباً ما يتم تعامل الإدارة مع الموارد البشرية وفق منطق الوفرة Abundance، بحيث يتمثل الدور الأساسي للإدارة في الارتقاء بكفاءة هذه الموارد على عكس الموارد المادية التي تدار بمنطق الندرة Scarcity.

١٥- أن قيمة الموارد البشرية تتصاعد بالاستخدام من جراء المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها عبر الممارسة العملية، ومن ثم لا يمكن تخزينها، فقيمتها تتدنى بعدم الاستخدام على عكس الموارد المادية التي تنفد بالاستخدام ويمكن تخزينها وتزداد قيمة بعضها نتيجة ذلك.

١٦- أن الموارد البشرية تملك وسائل اتصال فعاله للتعبير عن أفكارها وعن ذاتها ومنها لغة الجسم Body Language والاتصال اللفظي Verbal وغير اللفظي Nonverbal ... الخ، وهو ما لا يتوافر للموارد المادية.

١٧- أن غالبية الموارد البشرية تحاول دائماً أن تتعلم وأن تعيد التعلم Relearn من أجل الارتقاء بمستوى معيشتها، كما أنها تركز على استغلال وقتها وطاقتها إلى أقصى حد وكذا وقت وطاقة الآخرين.

١٨- أن الموارد البشرية وليس العكس هي التي تستخدم الموارد المادية لإيجاد قيمة وجودة أعلى للحياة Better Value & Quality Of Life.

١٩- أن للمورد البشري خواص ضمنية تعبر عن طرق التصرف والتفكير وتتميز بالثبات النسبي بعضها سطحي ظاهر مثل المعلومات والمعارف والتى يمكن ملاحظتها وتطويرها، وبعضها كامن وخفي مثل الدوافع والصفات والمفاهيم الذاتية، والتى يصعب ملاحظتها وتطويرها.

٢٠- أن المورد البشري من الصعب بناؤه، ولكن يتم تنميته على المدى البعيد ومن السهل تدميره ولذا يجب صيانته والمحافظة عليه.

٢١- أن الموارد البشرية من دون غيرها من الموارد التنظيمية هي التي تنتج لحدود قصوى غير معروفة وليس لها سقف محدد للأداء Ceiling. ومن أجل ذلك تبنت الدول المتقدمة صيغ وأساليب مختلفة لإدارة مواردها البشرية لتعظيم Maximizing أدائها لأقصى حد ممكن من اجل تحقيق الأهداف المشتركة لكل من المنظمة والبشر العاملين فيها في كل المستويات التنظيمية.

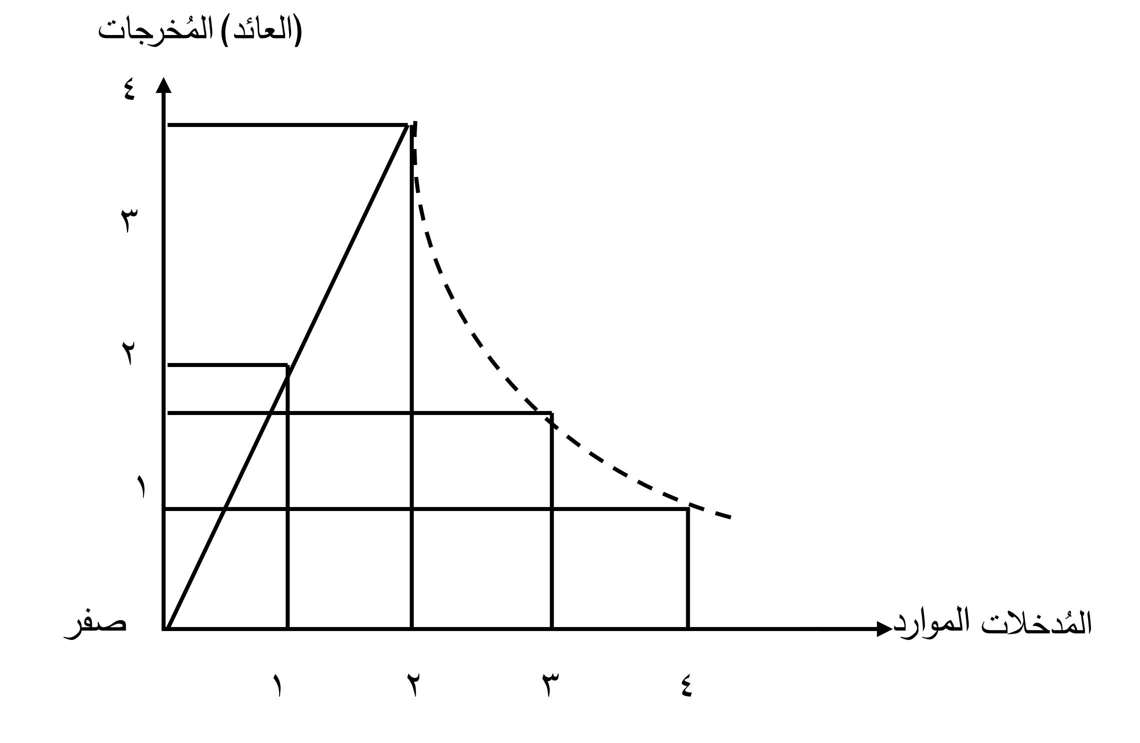
٢٢- أن منحنى إنتاجيتها يتجه غالباً إلى التصاعد بنفس اتجاه منحنى تعلمها Learning Curve وخبراتها Experiences وأن عمرها المعنوي يتحدد

بحسب المتغيرات البيئية ولا يندثر إلا عندما ينتهي عمرها الزمني أي أنها لا تخضع لقانون تناقص الغلة Law Of Diminishing Return.

فمن المعروف أن القانون المشار إليه والذي يٌعرف أيضاً بقانون تناقص العائد الحدي Law Of Diminishing Marginal Return أو قانون زيادة تكلفة الفرصة البديلة Law Of Increasing Opportunity Cost يشير إلى أنه عندما تزيد الكمية المستخدمة من أحد الموارد (المٌدخلات) مع ثبات الكمية المستخدمة من باقي الموارد، فإن العائد من جراء الاستخدام يزيد حتى نقطة معينة، ثم يبدأ معدل زيادة العائد في التراجع وذلك كما هو مبين في الشكل رقم (١) التالي:

شكل رقم (١)

العلاقة بين الموارد والعائد وفقاً لقانون تناقص الغلة



كما هو ملاحظ من الشكل فإنه مع زيادة استخدام أي وحدة إضافية من المُدخلات – بعد بلوغ مستوى معين من الأداء – تبدأ المُخرجات في الانخفاض شيئاً فشيئاً. ذلك أن زيادة المُدخلات المستخدمة من النقطة (صفر) إلى النقطة (١) تؤدي إلى زيادة المُخرجات (العائد) من النقطة (صفر) إلى النقطة (٢)، وأن زيادة المُدخلات المستخدمة من النقطة (١) إلى النقطة (٢) تؤدي إلى زيادة المُخرجات من النقطة (٢) إلى النقطة (٤) وهي الزيادة القصوى. وبعد هذا المستوى تبدأ المُخرجات (العائد) في التناقص مع أي إضافة جديدة للمُدخلات المستخدمة كما يبدو عند النقاط (٣) ، (٤).

ومؤدى ما تقدم أنه بعد الاستمرار في التشغيل عقب الوصول إلى مستوى معين من الأداء تتجه الفعالية نحو الانخفاض.

ولا شك أن الطبيعة المتفردة للموارد البشرية وصفاتها المتميزة على النحو السابق بيانه تجعل من عملية إدارة هذه الموارد والتعامل معها والتحكم فيها والسيطرة عليها عملية صعبة ومعقدة Sophisticated قياسا على إدارة مختلف أنواع الموارد الأخرى، وهذا هو ما سيتم توضيحه بجلاء داخل هذا المؤلَف.

تطور النظرة التاريخية للموارد البشرية:

لقد شهدت نظرة المنظمات والمجتمعات إلى الموارد البشرية تطورات تاريخية انعكست على اسم العلم المعني بهذه الموارد وعلى مسمى الكيان التنظيمي المسئول بالدرجة الأولى عنها.

وينبغي التنويه ابتداءً إلى إنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مراحل التطور الفكري في النظرة للموارد البشرية. ذلك أنهم يختلفون حول الحدود الزمنية لكل مرحلة، كما أن التقسيم يشير إلى معايير تحكمية.

على أن نسبة فكر معين أو فلسفة معينة إلى مرحلة معينة لا يشير إلى اختفاء ما سبقه من فكر أو فلسفة تماماً، وإنما يشير فقط إلى الفكر السائد أو الفلسفة السائدة في هذه المرحلة.

وعلاوة على ذلك، فإن النظرة للموارد البشرية في كل مرحلة تأثرت بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي كان يميز المرحلة.

وفي هذا السياق، سيتم تسليط الضوء على النظرة المشار إليها منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الآن من خلال المراحل التالية:

١- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل ١٧٧٠): ففي هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة. وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنجار مثلا كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الأشجار.

٢- مرحلة الثورة الصناعية (١٧٧٠-١٨٤٠): حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة. ومعنى ذلك أن تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد نفر أو خادم أو مستخدم Servant يتقاضى أجر.

٣- مرحلة الإصلاح الاجتماعي (١٨٤٠-١٨٧٠): إزاء الآثار السلبية التي تمخضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروفه وغيرها.

٤- مرحلة الإدارة العلمية (١٨٧٠-١٩٢٥): اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل. وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، فالآلة لكي تعمل لابد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لابد

من تحفيزه ماديا. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأَهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى وأد القدرات والمهارات الابداعية والابتكارية لديه.

٥- **مرحلة العلاقات الإنسانية (١٩٢٥-١٩٤٥):** تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن إنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري من كونه "كائناً اقتصادياً" إلى كونه "كائناً اجتماعياً" له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة.

٦- **مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (١٩٤٥-١٩٧٠):** انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم System Theory واستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلي للمشكلات الإدارية. وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد. ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالمورد البشري قياساً على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي) رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة. وظهر من يروجون لما يعرف "بالتكنولوجيا كثيفة رأس المال Capital Intensive Technology" على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة Labour Intensive Technology".

٧- **مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (١٩٧٠-الآن):** خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resources Management Approach لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى.

ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج. ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنضوب أو للنفاد، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم

واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.

وعلى ذلك فإن هذا المدخل ينظر إلى الموارد البشرية في المنظمة على أنهم آدميون لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق منافع لكل من المنظمة ومواردها البشرية، الأمر الذي يحفز الإدارة على الاهتمام بوضع برامج تشبع الاحتياجات المادية والمعنوية لهذه الموارد، وكذا احتياجات المنظمة مع تهيئة مُناخ عمل يتيح الفرصة لها للنمو والتقدم والتطور والاستخدام الفعال لقدراتها ومهاراتها.

ومع بزوغ عصر المعرفة خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أصبح الاتجاه السائد هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية).

ومع تضاؤل المكونات Components المادية أمام المكونات المعرفية لمنتجات اليوم ومع استمرار تضاؤلها يوماً بعد يوم، أصبحت المعرفة هي المكون الأساسي في كل ما يُصنع أو يُفعل، وفي كل ما يُشترى أو يُباع، وأصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة بل وثروتها الحقيقية الأساسية.

وعلى ذلك فقد أصبح يُنظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة على أنها "رأس مال فكري Intellectual Capital"، فلم يٌعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول إخفاق بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسة التي قامت من اجلها المنظمة باعتبارها ميزه تنافسية Competitive Advantage كبرى لأي منظمة، وهو ما سيرد بيانه تفصيلاً فيما بعد.

ويعكس الشكل رقم (٢) تطور النظرة إلى الموارد البشرية خلال المراحل السابق تناولها.

شكل رقم (٢)

تطور النظرة إلى الموارد البشرية تاريخياً

المرحلة	النظرة
١- ما قبل الثورة الصناعية	كائنات شاملة
٢- الثورة الصناعية	أنفار أو خدم أو مستخدمين
٣ - الإصلاح الاجتماعي	أناس لهم حاجات
٤ - الإدارة العلمية	كائنات اقتصادية (آلات)
٥ - العلاقات الإنسانية	كائنات اجتماعية
٦ - النظم وعلم بحوث العمليات	كائنات مهملة (كم مهمل)
٧ - مدخل إدارة الموارد البشرية	رأسمال فكري

أهمية الموارد البشرية:

لاشك أن المورد البشري هو أغلى وأنفس الموارد، ويكفي في ذلك أن الله – جلت قدرته – كرمه وفضله على كثير من مخلوقاته حيث يقول تبارك وتعالى في الآية رقم (٧٠) من سورة الإسراء "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي البَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً"

كما شاء – تبارك أسمه – أن يجعل هذا المورد خليفة في الأرض، ذلك أن الآية رقم (٣٠) من سورة البقرة تقول: " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلاَئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُواْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاء وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُونَ"

وعلاوة على ذلك، وعلى نحو سبق بيانه، فقد خلق الله العلي القدير الإنسان وميزه بنعمة العقل.

ولعل خير دليل على تأكيد تمييز الإسلام واهتمامه الفائق بالموارد البشرية بما يبرز قيمتها وأهميتها أن المولى – جل شأنه – أورد كثير من الكلمات الدالة على الموارد البشرية (البشر، الإنسان، بنى آدم وغيرها) في واحد وأربعين سورة من سور القرآن الكريم، وفي خمس وخمسين آية من آيات الذكر الحكيم وهو ما يعكسه بجلاء الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)
عدد مرات تكرار بعض الكلمات الدالة
على المورد البشري في سور وآيات القرآن الكريم

الكلمة	عدد السور	% للسور	عدد الآيات	% للآيات
البشر	٢١	٥١	٢٨	٥١
الإنسان	١٧	٤٢	٢٠	٣٦
بنى آدم	٣	٧	٧	١٣
المجموع	**٤١**	**١٠٠**	**٥٥**	**١٠٠**

المصدر: من إعداد المؤلف من واقع: عادل حروش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).

كما أن الخالق العظيم أفرد سورة بالكامل من سور القرآن المجيد البالغ عددها ١١٤ سورة للمورد البشري ألا وهي سورة "الإنسان".

وعلى صعيد آخر، بدأت الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم باعتبارها تشكل جزءاً هاماً من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية ومن منطلق كونها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي غاية التنمية ووسيلتها.

ويكاد يكون هناك اتفاق بين الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحه للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة.

وقد تحولت هذه العناية المركزة Intensive Care بالموارد البشرية من الدول إلى مختلف المنظمات، حيث اكدت المنظمات الناجحة منها والتي تطمح إلى التميز والريادة Pioneerism ، أن العامل الحاكم في هذا الصدد يتمثل في الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة Efficiency والمقدرة Ability والرغبة Desire، وإنه مهما كانت الموارد غير البشرية متاحة Available ، تبقى ضئيلة الأهمية من دون الموارد البشرية، فالأفراد هم القادرون على إنجاحها وحُسن استغلالها والعكس صحيح تماماً.

ومن المعروف أن المنظمات على اختلاف طبيعتها وتبعيتها ترنو لإنجاز أهدافها التنظيمية من خلال الاستغلال الأقصى لكل مواردها المتاحة.

ولتحقيق هذا الاستغلال الأقصى وضع مفكرو الإدارة وممارسوها عدة بدائل منها: ١- تحقيق النتائج بأي وسيلة، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب للمنظمة ويكون تأثيره قصير الأجل. ٢- تحقيق النتائج من خلال إشباع رغبات الموارد البشرية، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب لهذه الموارد ويكون تأثيره أيضاً قصير الأجل. ٣- تحقيق النتائج من خلال تنمية الموارد البشرية في موقع العمل، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب لكل من المنظمة ومواردها البشرية ويكون تأثيره طويل الأجل.

ونظراً لأن استغلال الموارد المادية – كما اتضح – يعتمد على الموارد البشرية، كان التركيز على البديل الذي يركز على الموارد البشرية في مواقع العمل.

وعلى ذلك، فإنه رغم أن إنتاجية Productivity أي منظمة – وكما سيأتي ذكره – تتحدد بفعل عوامل فنية (مادية) وعوامل إنسانية (بشرية) وعلى الرغم من أنه لا يوجد خلاف على أن للمحددات الفنية Technical Determinants في العمل تأثيرها الهام على هذه الإنتاجية، إلا إنه مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال، فما زالت الإنتاجية تتوقف في نهاية المطاف على الكيفية التي تؤدى بها الموارد البشرية أعمالها.

ومؤدى ما تقدم، أن الأداء البشري Human Performance للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية. إذ المرء باستخدامه للآلات والمعدات يمكنه أن يؤثر على كفاءة التجهيزات الآلية للمنظمة وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة. فالفرد الذي يفتقد إلى المقدرة على العمل على إحدى الآلات أو المعدات المتقدمة تكنولوجياً قد يتسبب في إتلافها وتدنية معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، كما أن الفرد الذي تعوذه الرغبة الحقيقية في العمل لا يُرجي منه مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية.

ومعنى ما سبق، أنه على الرغم من أهمية المحددات الفنية (المادية) كدالة للإنتاجية، إلا أنها ليست كافية لضمان الوصول إلى المستوى المنشود من الإنتاجية، بل يتوقف الأمر على الموارد البشرية القائمة بالعمل (المحددات الإنسانية) التى يتحتم أن يتوافر فيها عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه.

ولمزيد من استجلاء الأمر يمكن القول بأن مستوى الأداء البشري (الإنتاجية) يتحدد بالرغبة في العمل والقدرة عليه بافتراض تأمين الإمكانات المادية.

وبناء على ذلك يجب على الإدارة أن تحدد مواطن الضعف لدى الموارد البشرية وتعمل على تداركها حتى تصل بالأداء إلى أقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

وتوضح المصفوفة التي يعكسها الجدول رقم (٢) أربعة بدائل مختلفة لانخفاض الأداء ووسائل الإدارة لمواجهة ذلك.

جدول رقم (٢)

العلاقة بين الرغبة في العمل والقدرة عليه

القدرة \ الرغبة	قوية	ضعيفة
قوية	الخلية : ص١ ع١ تخصيص الموارد	الخلية : ص١ ع٢ التحفيز
ضعيفة	الخلية : ص٢ ع١ التدريب	الخلية : ص٢ ع٢ إعادة تصميم الوظيفة

وكما هو موضح فإن الخلية ص$_{١}$ ع$_{١}$ توضح قوة القدرة والرغبة وهنا يحتمل أن يرجع انخفاض الأداء – في حالة حدوثه – إلى نقص الموارد، وهو ما يجب مواجهته بحُسن تخصيص هذه الموارد، أما الخلية ص$_{١}$ ع$_{٢}$ فتوضح قوة القدرة وضعف الرغبة وهنا يجب الاهتمام بالتحفيز. وبالنسبة للخلية ص$_{٢}$ ع$_{١}$ فتوضح ضعف القدرة وقوة الرغبة وهو ما يستوجب الاهتمام بالتدريب. وحينما تضعف القدرة والرغبة، فلا يكون هناك أمل لاستمرار الفرد في نفس الوظيفة، بل إن وجوده أصلاً كان خطأً، ومن ثم فلا مناص من إعادة تصميم الوظيفة.

ولعل تغير النظرة إلى الموارد البشرية – من أنفار أو مستخدمين أو أُجراء إلى رأسمال بشري Human Capital بلغة الاقتصاديين أو أصول بشرية بلغة المحاسبين، أو رأسمال ذكي Smart Capital أو معرفي أو فكري بلغة الإداريين – تعكس أهمية هذا المورد.

كذلك فإن ارتفاع قيمة هذا المورد وتعاظم تكلفته دليل آخر على أهميته، فقد كانت تكاليف العمل Labour Cost فيما مضى لا تزيد عن ٢٥% من إجمالي تكاليف التشغيل، ثم زادت إلى ٣٣%، ثم إلى ٥٠% أو أكثر في بعض المنظمات.

وقديماً قال الحكيم الصيني الكبير شونج تو Chung Tue: "إذا أردت أن تخطط لسنة قادمة فأنثر بذرة، وإذا أردت أن تخطط لعشر سنوات فأزرع شجرة، وإذا أردت أن تخطط لمدى الحياة فنمي إنساناً"، وهو ما يصب في نفس الاتجاه.

وعلاوة على ذلك، فإن الطبيعة الفريدة للموارد البشرية وسماتها الخاصة، والتي سبق التعرض إليها تعكس أهمية هذه الموارد قياساً على غيرها من الموارد غير البشرية.

إن الموارد البشرية في المنظمة رؤساءً ومرؤوسين على اختلاف فئاتها ومستوياتها وتخصصاتها هى الدعامة الحقيقية التي ترتكن إليها المنظمات الحديثة، فالبشر هم الأداة الرئيسة لتحقيق أهدافها، وهم الذين يفكرون ويطورون، وهم الذين يوظفون الموارد الأخرى، وهم الذين يحققون أهداف المنظمة إذا توافرت البيئة المواتية للأداء الإيجابي والتي تقوم على حُسن اختيار الموارد البشرية ووضعها في الأماكن المناسبة لتخصصاتها وخبراتها، وتمكينها Empowered من القيام بمهامها اعتماداً

على الذات وتقييمها للمواقف، وإعلامها منذ البداية بالمعايير Criteria التي سيقوم أداؤها وفقاً لها، ومنحها قسط وافر من التوجيه Directing الإيجابي والدعم Supporting والمساندة من قبل الإدارة، ووضعها في فرق عمل Teams فعاله تمكنها من المشاركة Participating في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي تؤديها.

على أن أهم ما يمكن استخلاصه مما تقدم، أن الموارد البشرية للمنظمة وإن كانت تمثل جزءً من الموارد الكلية لها والتي يتعين إدارتها، إلا أنه لا يمكن استخدام الموارد المادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بدون الجهود المشتركة للموارد البشرية، فالموارد البشرية هي المتغير الحاسم في تحديد كفاءة وفعالية استخدام الموارد الأخرى. ومن ثم فهي أثمن الموارد وأهمها وأكثرها فعالية في تحديد مسار المنظمة، وهي الأولى بالرعاية قبل غيرها من الموارد انطلاقاً من كونها عنصراً أساسياً في الإنتاج السلعي والخدمي وعلى أساس أنها العنصر الذكي أو المفكر، فهي ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها.

كما أنه ومن دون أي تهويل، يمكن القول بأن الموارد البشرية في أي مجتمع هي أهم عوامل التقدم، ولعل تجربة دول جنوب شرق أسيا أو ما يطلق عليها النمور الأسيوية وفي مقدمتها اليابان خير برهان على ذلك، حيث تكاد تفتقر إلى كافة الموارد والمقومات باستثناء الموارد البشرية ومع ذلك يحتل الاقتصاد الياباني وفق ترتيب البنك الدولي المركز الثالث بين أكبر ٢٠ اقتصاد على مستوى العالم أو بين ما يطلق عليه الـ "Top20" وفق مؤشر الناتج القومي الإجمالي Gross Domestic Product لسنة ٢٠١٤ وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)

ترتيب أكبر ٢٠ اقتصاد في العالم سنة ٢٠١٦

الترتيب	الاقتصاد (الدولة)	الناتج القومي الإجمالي GDP بملايين الدولارات
١	الولايات المتحدة الأمريكية	18,561.930
٢	الصين	11,391.620
٣	اليابان	4,730.300
٤	ألمانيا	3,494.900
٥	المملكة المتحدة	2,649.890
٦	فرنسا	2,488.280
٧	الهند	2,250.990
٨	إيطاليا	1,852.500
٩	البرازيل	1,769.600
١٠	كندا	1,532.340
١١	كوريا	1,404.380
١٢	روسيا	1,267.750
١٣	أستراليا	1,256.640
١٤	إسبانيا	1,252.160
١٥	المكسيك	1,063.610
١٦	إندونيسيا	940.953
١٧	هولندا	769.930
١٨	تركيا	735.716
١٩	سويسرا	662.483
٢٠	المملكة العربية السعودية	637.785

المصدر: IMF World Economic Outlook (WEO), October 2016

تطبيقات الفصل

السؤال الأول:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١ – للموارد البشرية طبيعة متفردة عن الموارد المادية.
٢ – يُعتبر سلوك الموارد البشرية سلوكاً ثابتاً في كل الأحوال والأوقات.
٣ – تملك الموارد البشرية عملية إرجاع الأثر حيال ما يُناط بها من تقلبات.
٤ – أن الطبيعة المتفردة للمورد البشري تجعل من عملية إدارة هذا المورد عملية سهلة وبسيطة.
٥ – يتفق الباحثون حول مراحل التطور الفكري في النظرة للمورد البشري.
٦ – إن نسبة فكر معين أو فلسفة معينة إلى مرحلة معينة يشير إلى اختفاء ما سبقه من فكر أو فلسفة تماماً.
٧ – اتسمت مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات بالترويج لتكنولوجيا كثيفة العمالة.
٨ – لا فرق بين مصادر المعرفة ونواتج المعرفة.
٩ – ليس هناك ما يبرر الاهتمام العالمي بالمورد البشري.
١٠– تعكس الطبيعة المتفردة للمورد البشري أهمية هذا المورد.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ – تُمارس كافة المنظمات أعمالها من خلال تضافر مجموعة من الموارد تشمل:
أ – الآلات والمواد   ب– الأسواق والأموال.
ج– القوى العاملة والوقت.   د – كل ما سبق.

٢ - تتسم الموارد البشرية بمجموعة من الصفات التي تميزها عن الموارد المادية منها:

أ - تمتعها بميزة العقل والتفكير والإبداع.

ب- عدم النمطية واختلاف السلوك من موقف لآخر.

ج- أن لها ردود أفعال. د- كل ما سبق.

٣ - من بين المواقف التي تتبناها الموارد البشرية في الممارسة العملية ما يلي:

أ - المساهمة بقوة لبلوغ الحد الأعلى للأداء.

ب- المساهمة إلى حد ما في ضوء ما يطلب منها.

ج - عدم المساهمة على الإطلاق ومحاولة التنصل من المسئولية.

د - كل ما سبق.

٤- هناك مجموعة من العوامل التي تُبرز قيمة وأهمية المورد البشري لعل من أبرزها:

أ - تكريم الخالق سبحانه له وتفضيله على كثير من المخلوقات.

ب- أنه أهم عناصر التنمية وأهم عوامل التقدم.

ج- أنه يشكل جزء هام من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية.

د - كل ما سبق.

٥ - لا يُطلق المصطلح التالي على المورد البشري:

أ - رأس المال البشري. ب- رأس المال العامل.

ج- الأصول الإنسانية. د - راس المال الفكري.

الفصل الثاني

الموارد البشرية والقرن الجديد

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- **التحديات التي تواجه الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين.**
- **طبيعة وخصائص الموارد البشرية في القرن الجديد.**
- **الأهمية المعاصرة للموارد البشرية.**
- **تطبيقات الفصل.**

التحديات التي تواجه الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين:

مع بداية الربع الأخير من القرن العشرين، بدأ العالم يشهد تغييرات وتحولات جذرية Radical متسارعة وغير مسبوقة، شملت أبعاداً Dimensions كثيرة ومست قوانيناً سادت وانتشرت ردحاً طويلاً من الزمن.

ومنذ ذلك الحين، أصبح العالم الذي تعيشه البشرية يعرف بـ "عالم التغيير World of Change" أو "عالم التحول World of Transition".

ورغم أن الحياة بطبيعتها متغيرة، إلا أن حجم التغييرات أو التحولات التي شهدها العالم خلال الثلاثين سنة الأخيرة في شتى المجالات يفوق بكثير التغييرات أو التحولات التي شهدها العالم منذ بداية الحياة وحتى أوائل الفترة المشار إليها.

على أن التغييرات التي تمت خلال الفترة المذكورة تتسم أيضاً بإيقاعها Rythm السريع، أي أن التغييرات التي حدثت تتسم بسرعة إيقاعها وكبر حجمها قياساً على التغييرات السابقة عليها.

هذا، وتشير توقعات الخبراء والباحثين إلى أن تلك التغييرات والتحولات ستستمر خلال القرن الجديد من الألفية الجديدة ولكن بوتيره أسرع وحجم أكبر.

وبشكل مختصر ومركز يمكن رصد أهم التحولات التي حدثت بالعالم عبر سنوات الفترة موضوع الاهتمام وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

أهم التحولات التي شهدها العالم منذ سنة ١٩٧٠ وحتى الآن

من	إلى
١- عصر الثورة الصناعية	١- عصر ثورة المعلومات ثم عصر المعرفة Knowledge
٢- عالم المشروعات الصغيرة	٢- عالم الكيانات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies والاندماجات والتحالفات
٣- التوجه المحلي	٣- التوجه الإقليمي ثم التوجه العالمي
٤- الاحتكار والمنافسة المحدودة	٤- المنافسة الضارية
٥- تقييد التجارة	٥- تحرير التجارة من خلال اتفاقية الجات
٦- الميزة النسبية سبيل التفوق Comparative Advantage	٦- الميزة التنافسية سبيل التفوق
٧- الاقتصاديات الموجهة "المقفلة"	٧- اقتصاديات السوق "المفتوحة"
٨- المنظمات والدول المنعزلة والمتباعدة	٨- التجمعات والتحالفات السياسية والاقتصادية الإقليمية والدولية
٩- مبادئ ونظم وسياسات إدارية ثابتة وجامدة	٩- مبادئ ونظم وسياسات إدارية مرنة ومتغيرة باستمرار
١٠- نظم إنتاج يدوية وميكانيكية Manual & Mechanical	١٠- نظم إنتاج آلية Automated
١١- هياكل تنظيمية هرمية جامدة وبيروقراطية Hierarchy	١١- هياكل تنظيمية مرنة Flexible وتخيلية Virtual تتكيف مع الظروف
١٢- السعى لتحقيق الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال Stockholders	١٢- السعي لتحقيق النمو المتواصل Sustained وإرضاء أصحاب المصلحة Stakeholders.

يتبع

ما قبله

من	إلى
١٣- تقنيات إدارية تقليدية معتادة	١٣- تقنيات إدارية جديدة مثل: * الأعمـــال الإلكترونيـــة E.Business وممارسة العمل عن بعد Telework * دوائر الجودة Quality Circles * إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) * إعادة الهندسة الإدارية Business Process Reengineering (BPR) * النشاط الجماعي Collective Activity
١٤- أعمال عضلية Muscular	١٤- أعمال ذهنية Mental
١٥- التخصص Specialization	١٥- المهام المتعددة Multitasking
١٦- التوجه بالإنتاج أو بالبيع أو بالمنتج Production or Sales or Product Orientation	١٦- التوجه بالعميل وظهور مفهوم العميل يقود الشركة Customer Driven The Company
١٧- العميل الخارجي Outer Customer	١٧- العميل الداخلي Inner Customer والعميل الخارجي
١٨- العمل كل الوقت Full-time	١٨- العمل بعض الوقت Part-time
١٩- مفهوم المرءوس منفذ أوامر	١٩- مفهوم المرءوس رجل أعمال Entrepreneur
٢٠- مفهوم المرءوس أجير Wage Earner	٢٠- مفهوم المرءوس شريك Partner
٢١- رأس المال المادي "النقدي" Financial Capital	٢١- رأس المال البشري، رأس المال الفكري

يُتبع

تابع ما قبله

من	إلى
٢٢- مفهوم الرئيس وكيل Agent	٢٢- مفهوم الرئيس قائد
٢٣- الإدارة الهاوية	٢٣- الإدارة المحترفة Professional
٢٤- التفكير التحليلي (المستند إلى منطق التأكد) Analytical Thinking	٢٤- التفكير الابتكاري (المستند إلى المخاطرة المدروسة) Creative Thinking
٢٥- الوقت قيد Constrain	٢٥- الوقت مورد
٢٦- التنظيم كيان مغلق	٢٦- التنظيم كيان مفتوح ومتعلم Learning
٢٧- نظم العمل منخفضة الأداء Low Performance Work Systems	٢٧- نظم العمل عالية الأداء High Performance Work Systems
٢٨- الاهتمام بالماضي والانحصار في الحاضر	٢٨- استشراف المستقبل والتطلع إليه
٢٩- الموارد المادية أساس القدرة التنافسية	٢٩- الموارد البشرية أساس القدرة التنافسية
٣٠- منطق الفُرقة وعدم التماسك	٣٠- منطق التوحد التكامل والترابط
٣١- منطق العمل والأداء المتتابع Sequential	٣١- منطق العمل والأداء المتزامن Concurrent/Parallel
٣٢- المدير رئيس عمل	٣٢- المدير مدرب ومساند وراعي للعاملين ومرشد للمرؤوسين Coach & Counselor
٣٣- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أهداف	٣٣- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أدوات.
٣٤- الولاء لأصحاب الأعمال	٣٤- الولاء للمهنة

ويمكن إرجاع التحولات السابقة إلى ما يمكن تسميته بـ "الثورة العلمية والتكنولوجية الجديدة New Scientific & Technological Revolution " وما تمخضت عنه من اكتشافات وإبداعات غير عادية وغير مسبوقة.

وتمثل تكنولوجيا الحاسب الآلي حجر الأساس وأهم ركائز التحول، حيث انتقلت بالعالم من عصر الثورة الصناعية Industrial Revolution Era إلى عصر ثورة المعلومات Information Revolution Era أو عصر ما بعد الصناعة ومن ثم عصر المعرفة Knowledge Era.

وتتسم تكنولوجيا الحاسب الآلي بأنها تنطوي على إمكانات توليدية Potential فائقة وذلك بما تهيئه من فرص أرحب للابتكار والتجديد في المجالات التي تُستخدم فيها.

ولا غرو في أن تحتل تكنولوجيا الحاسب الآلي صدارة إنجازات الثورة العلمية الحديثة على اعتبار أنها أساس تقنية المعلومات Information Technology التي هي بمثابة قوة دافعة تعمل على تحريك وتجديد حيوية المنظمات والانتقال بها إلى منظمات معرفية Knowledge Based Organizations عالية الكفاءة، والتي تفتح آفاقاً رحبة لتطوير الأداء كماً وكيفاً، بحيث يتجاوز كافة القيود والحدود الكلاسيكية. فلم تعد تكنولوجيا المعلومات مجرد عمليات داعمة آلياً لعمليات المنظمة، وإنما أصبحت تطبق في صميم الأعمال وأحدث بذلك انقلاباً في الصناعات والمنظمات وفي عمليات وطرق الإدارة وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع العمل المعاصرة.

لقد صارت تكنولوجيا الحاسب الآلي وفي غضون فترة زمنية قصيرة نسبياً أداة رئيسة لكافة مناحي النشاط الإنساني في معظم إن لم يكن كل المجتمعات حيث أُدخلت إلى واستُخدمت في مختلف الفعاليات المادية وغير المادية.

ولقد أدت الطفرات الهائلة في تكنولوجيا الحاسب الآلي (سواء من حيث القدرات الحسابية أو السرعة أو سعة الذاكرة أو السعر أو سهولة الاستخدام) إلى طفرات وإنجازات تقنية لم يسبق لها مثيل مكَّنت الموارد البشرية من زيادة الإنتاجية والارتقاء بالكفاءة والفعالية الإنتاجية، وحققت لها قدرات هائلة لإبداع آليات وأدوات إنتاجية غير مألوفة كماً وكيفاً.

وعلاوة على ما سبق، فإن التقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصالات واندماجها وتكاملها مع تقنيتي الحاسب الآلي والإلكترونيات ساعد على الربط بين كافة أرجاء العالم ورسخ مفهوم أن العالم ما هو إلا قرية صغيرة.

وبعد، فإن الثورة الصناعية والتكنولوجية الحديثة لعبت دوراً كبيراً في الانطلاق الفكري للموارد البشرية واستثمار الموارد الطبيعية وتوليد قدرات يمكنها استغلال الثروات الكامنة في تلك الموارد أقصى استغلال ممكن.

على أنه بالرجوع إلى الجدول رقم (٢/١) ومن خلال استقراء التحولات التي يرصدها يبدو بكل وضوح أنها طالت مختلف الجوانب التالية: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية، الثقافية على مختلف الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية سواء بسواء.

كما يبدو أن التحولات كانت تحدث في شكل موجات متلاحقة وخلال مدى زمني محدود. فمثلاً خلال السنوات الثلاثين تم التحول إلى عصر المنظمات الموجهة بالمعلومات Information - Oriented Organizations (من عصر الثورة الصناعية الذي كان سارياً قبلها)، ثم إلى عصر المنظمات الموجهة بالمعرفة Knowledge-Oriented Organizations ، كما تم التحول إلى التوجه الإقليمي (بعد أن كان مفهوم التوجه المحلي هو السائد)، ثم إلى التوجه العالمي.

ومعنى ما سبق أن مفهوم الثبات أو الاستقرار الذي كان سارياً قبل الفترة موضوع الاهتمام قد إنهار إلى حد كبير، فالتغير أصبح هو الثابت الوحيد، ذلك أن كل شيء تقريباً أصبح متغيراً أو قابل للتغيير.

ورغم أن تلك التحولات تنطوي على فرص Opportunities يتعين اقتناصها واستغلالها، فإنها تتضمن كذلك تهديدات Threats أو مخاطر Risks أو تحديات يجب مجابهتها.

ولعله من المناسب في هذا المقام التركيز على التحولات البارزة وبيان التحديات التي تشكلها بالنسبة للمورد البشري.

ففي هذا الصدد، يكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والممارسين على أن ظاهرة العولمة Globalization تأتي في مقدمة التحولات الكبرى التي يعيشها العالم الآن، مما دعا الكثير منهم إلى القول بأن العصر الحالي هو عصر العولمة.

ويشير مصطلح "العولمة" إلى تواصل وتفاعل الأنشطة الإنسانية بشكل يتجاوز الحدود المتعارف عليها بين الدول (أي حدود المكان) وقيود الحركة والانتقال بما يخفف أيضاً من قيود الزمان.

ويعني ما سبق أن العولمة تهيئ الفرصة للمنظمات كي تنطلق متجاوزة إطارها المحلي وتنتشر في مناطق من العالم كان الوصول إليها يشكل درباً من المستحيل. أي أن العالم كله أصبح يشكل لكل المنظمات مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.

وقد فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع الدول كواقع لابد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من إيجابيات وسلبيات. ومما يؤكد ذلك انتشار الشركات متعددة الجنسيات، فضلاً عن عولمة الطلب والعرض والمنافسة والإستراتيجية، والميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ. فقد ارتبطت كثير من الشركات بأعمال مشتركة مثل شركة مرسيدس بنز الألمانية وشركة كرايزلر الأمريكية من منطلق الحكمة التي تقول "إذا لم تستطع أن تهزمهم فالحق بهم" If you can't beat them, join them.

ولعل النتيجة الأساسية التي تمخضت عنها ظاهرة العولمة هي أن النظم والآليات والمفاهيم التي كانت سارية قبل عصر العولمة لم تعد صالحة لاقتناص الفرص التي تهيئها العولمة، مما يقتضي البحث عن نظم وآليات ومفاهيم جديدة ومبتكرة تتواءم ومتطلبات العولمة. ومن هذا المنطلق، فإن ظاهرة العولمة أوجدت التحديات التالية بالنسبة للمورد البشري:

التحدي الأول: هو كيف يكون هذا المورد مورداً عالمياً فالمطلوب في المورد البشري سواء كان مديراً أو موظفاً هو أن يكون عالمي التوجه International Oriented.

التحدي الثاني: كيف يظل أو يبقى هذا المورد عالمياً؟ أي أنه بحاجة مستمرة للتدريب على كيفية التفكير عالمياً والتنفيذ محلياً How to think globally and act locally أي على الجمع بين العالمية والمحلية Localization وهو ما يسمى بالـ Globalization.

التحدي الثالث: كيف يكون لديه القدرة على تنويع أعماله من خلال مرونة التخصص Flexible Specialization وعلى الانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة في كافة أرجاء العالم؟.

التحدي الرابع: كيف يتعامل مع أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة
Diverse Nationalities & Cultures?.

التحدي الخامس: كيف يكون مستعداً بصورة دائمة للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشكلات بتجهيز الخطط البديلة وخطط الطوارئ؟

التحدي السادس: كيف يكون سريعاً في رد فعله أمام التحولات التي تستجد في أي بقعة من بقاع العالم ودون تباطؤ في التعامل معها؟

إن مجابهة التحديات السابقة يتطلب موارد بشرية تتسم بالخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية العالية مع التنوع الشديد في مزيج المهارات والتي تعرف بالـ Global Employees, Mobile & Skilled (GEMS)

وتأتي ظاهرة التنافسية Competitiveness كواحدة من بين أهم التحولات التي يشهدها عالم اليوم.

ويُعبر مفهوم "التنافسية" عن كافة المجهودات والفعاليات التي تُمارسها المنظمات بغية الاستحواذ على حصة سوقية Market Share أكبر.

وقد تنطوي التنافسية على ممارسات غير أخلاقية في سبيل التميز والتفوق على المنافسين كالصراع ومحاولة منع الآخرين من دخول ميدان السباق والتنافس، فضلاً عن محاولة القضاء على المنتجات البديلة.

ورغم أن المنافسة تعتبر من طبيعة نظم العمل منذ نشأتها، إلا أن درجة وطأتها تعاظمت كأسلوب حياة للمنظمات وللدول وللتجمعات الدولية على حد سواء، فالتنافسية أصبحت أساس نظام الأعمال الجديد.

ولعل العامل الأساسي وراء تعاظم التنافسية في دنيا الأعمال الجديدة هو تحول السوق في معظم الدول ولمعظم المنتجات إلى سوق مشترين Buyer`s Market يكون القرار فيه للعميل. ذلك أن تعدد وتنوع البدائل يتيح له الفرصة للمقارنة والاختيار من بين المنتجات المتنافسة في السوق العالمي، الأمر الذي يشكل صعوبة بالغة أمام المتنافسين تقتضي منهم بذل جهود جبارة لتنمية قدراتهم التنافسية بغية إشباع احتياجات العمل والاستحواذ عليه.

إن الاقتصاد العالمي الآن يبدو كملعب أوليمبي تجري عليه مجموعة من السباقات المتصلة (المارثونات) يشارك فيها لاعبون مختلفون ودوليون محترفون ينتسبون إلى فرق متعددة الجنسيات والثقافات والأعراق ..الخ.

ويشكل المورد البشري حجر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية على اعتباره منبع الأفكار المبتكرة وأداة تحويلها إلى منتجات (سلع/ خدمات) تشبع رغبات العملاء، كما أنه وحده هو الذي يستطيع انتهاز الفرص ومجابهة التهديدات التي تواجهه وتحويلها مع الموارد الأخرى إلى قدرات تنافسية (معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، ذهنية، قيادية)، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال قيام الإدارة بما يلي:

١ - السعي الجاد للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والمرتقب للمورد البشري عن طريق تنمية معارفه ومهاراته وقدراته لاسيما العقلية.

٢ - تعظيم المردود من الاستثمار في البشر وذلك بتصميم نظم أداء تركز على الكفاءة العالية High Efficiency Performance Systems، وبتدنية تكلفة تدبير المورد البشري وتكلفة المحافظة عليه، إلى جانب التوفيق بين احتياجات المورد البشري واحتياجات المنظمة، وتهيئة مُناخ صحي Healthy Climate داخلي وخارجي يساعد المورد البشري على الأداء التنافسي، وتصميم نظم مبتكرة للتعويضات لا تركز فقط على التحفيز المادي.

٣ – تأهيل المورد البشري لدخول مضمار السباق التنافسي والفوز به من خلال تهيئة ثقافة التميز وترويجها وتزويده بمعارف ومهارات التعامل مع المنافسين.

على أنه قد يُتاح لمنظمة ما بعض المزايا التنافسية سواء من حيث المنتجات أو الإمكانيات، إلا أن هذه المزايا من دون المورد البشري الكفؤ قليلة الأهمية، كما أن تحويل هذه المزايا إلى قدرات تنافسية فعاله يرتكز على المورد المشار إليه، فالمورد البشري أداة بناء الميزة التنافسية وتحقيق النتائج، فهو شريك في المعاناة Pain وشريك في المكسب Gain.

ولاشك أن التنافسية بالمعني المذكور تشكل تحدياً أساسياً بالنسبة للمورد البشري في منظمات الأعمال مؤداة كيف يمكن لهذا المورد مجابهة تحديات التنافسية، ثم كيف يكون هذا المورد تنافسياً Competitive Human Resource سواء أكان مديراً أو مرؤوساً (عاملاً أو موظفاً).

وينبثق من التحدي السابق عدة تحديات لعل أبرزها ما يلي:

التحدي الأول: كيف يكون المورد البشري بمثابة إضافة للقدرات التنافسية للمنظمة؟ بل كيف يكون هو نفسه الميزة التنافسية لها؟.

التحدي الثاني: كيف يمكن للمورد البشري اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا يحمي سواء الأكفاء؟

التحدي الثالث: كيف يمكن لهذا المورد الإقلاع عن نظم وعادات العمل التي لم تعد تلائم ضراوة المنافسة وحركية السوق والتحول إلى نظم وعادات جديدة مرنة ومتطورة تتماشى مع متطلبات سوق العمل وتحقق السبق على المنافسين؟.

التحدي الرابع: كيف يتأتى لهذا المورد أن يستفيد من خبراته الماضية في التعامل مع المستقبل بحيث تكون دافعاً لتحقيق السبق على المنافسين وليس عقبة أمام الأداء العالي؟.

التحدي الخامس: كيف يمكن لهذا المورد تنمية قدراته الإبداعية والابتكارية باستمرار كأحد متطلبات المنافسة العالمية؟

التحدي السادس: كيف يستطيع هذا المورد التحول من الإدراك المحدود للأمور مثل حالة السوق وحاجات العملاء وممارسات المنافسين إلى الإدراك الشامل لتلك الأمور بما يحقق له التميز والجدارة؟

وبالرجوع إلى الثورة العلمية والتكنولوجية كواحدة من أهم التحولات ذات التأثير على الموارد البشرية كعامل يقف وراء جميع التحولات الأخرى، يلاحظ أن ذلك التحول كان له تأثيرات بليغة على مستوى أنواع المنظمات كافة وعلى مستوى المورد البشري في تلك المنظمات.

وإزاء كون الحديث ينصب الآن على المورد البشري، فإنه يمكن تسجيل خمسة تحديات أساسية تشكلها الثورة العلمية والتكنولوجية لهذا المورد وهي:

التحدي الأول: كيف يتأتى لهذا المورد التعرف على التطورات العلمية والتقنية المستمرة وفائقة السرعة ومتابعتها أولاً بأول؟.

التحدي الثاني: كيف يكون هذا المورد إلكترونياً E. Human Resource يتبنى ويستوعب معطيات عصر الثورة العلمية والتكنولوجية المتجددة ويطبق أدواته الفعالة؟.

التحدي الثالث: كيف يمكن لهذا المورد استغلال الطفرات والإنجازات العلمية والتكنولوجية غير المسبوقة في زيادة إنتاجيته ورفع مستوى كفاءته وفعاليته باستمرار؟.

التحدي الرابع: كيف يكون هذا المورد قادراً على أن يجد لنفسه فرصة عمل في ظل ما سببته التكنولوجيا الجديدة من اتجاه المنظمات لتبني إستراتيجية تقليص أعداد الموارد البشرية أو ما يعرف بالـ Downsizing؟.

التحدي الخامس: كيف يكون هذا المورد قادراً على العمل في منظمات تعمل عن بعد Distance Organizations وفي فرق ذاتية الإدارة Self Managed Teams وفي منظمات غير مرئية Virtual Organizations، أي ليس لها كيان مادي على أرض الواقع وتتواجد فقط على شبكة المعلومات العالمية؟.

وتجيء التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدها العالم بدءاً من انتهاج مبدأ الخصخصة والأخذ بنظام اقتصاد السوق في أواخر الثمانينيات ومروراً بانهيار الاتحاد السوفيتي في بداية التسعينيات من القرن الماضي وتحرر دول الكتلة الشرقية من النظم الشيوعية، ومن ثم تغير نظرة المجتمعات وتغير الثقافة

المجتمعية نحو الوظائف والأعمال والجودة من أهم الظواهر Phenomena التي كان لها تأثير على المورد البشري.

وفي هذا السياق، يمكن القول بأن خمسة تحديات تواجه المورد البشري من جراء هذه التحولات وهي:

التحدي الأول: كيف يستطيع المورد البشري أن يوجد لنفسه فرصة عمل في ظل تنامي الأعداد الغفيرة من الموارد البشرية المؤهلة وفق متطلبات سوق العمل لاسيما بعد أن قامت معظم –إن لم يكن كل الحكومات– برفع أيديها عن قضية الالتزام بتعيين الخريجين؟.

التحدي الثاني: كيف يقنع الفرد نفسه بالعمل في مجالات ربما كان المجتمع يرفضها حتى وقت قريب إما لدونيتها أو لأنها لا ترتبط بالتخصص أو التعليم الذي تلقاه الفرد.

التحدي الثالث: كيف يمكن للمورد البشري أن يؤدي عمله صحيحاً من أول مرة وكل مرة Do it right first time and every time بتطوير وتحسين مستمر يهدف تحقيق ما يفوق أو يسبق توقعات العميل؟. بمعنى كيف يجعل من نفسه أحد بل أهم المعايير الأساسية للجودة والتميز؟.

التحدي الرابع: كيف يعرف أن أداؤه هو الأفضل؟ أي أنه سيكون أيضاً محتاجاً بشكل مستمر لمقارنة أدائه بالمستويات الأفضل دائماً وهو ما يعرف بالمقارنات المرجعية Benchmarking مما يجعله يعيش في حالة ضغط دائم وخوف من أن يفقد تميزه ومن ثم عمله؟.

التحدي الخامس: كيف يكون على دراية تامة وإلمام كامل بحقوقه وواجباته التي تخضع أيضاً للتغيير. أي أنه سيكون أيضاً محتاجاً للتعرف بصورة مستديمة على الحقوق والواجبات التي ترتبها قوانين العمل وتشريعاته التي تسنها مختلف دول العالم والتي لم تكن موجودة من قبل حتى يستطيع المقارنة والاختيار بشكل حر؟.

على أن التحول الهام الآخر والذي يشهده العالم الآن هو التحول من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة، لدرجة أن البعض ينعت العصر الحالي بأنه عصر المعرفة.

ولاشك أن بزوغ عصر المعرفة يعد امتداداً لعصر المعلومات، حيث أصبحت المعلومات تسيطر على مختلف جوانب الحياة، وأصبحت صناعة المعلومات الركن الأساسي الذي تبنى عليه الاقتصاديات الوطنية في كثير من الدول.

ويتسم عصر المعرفة بظهور الأنشطة الخدمية والفكرية Service & Intellectual Activities باعتبارها الأنشطة الأهم في التأثير على كافة المنظمات ومختلف الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

كما يتسم العصر بتعاظم مساحة المكون المعرفي Knowledge Component في مختلف المنتجات مما جعلها العنصر الأكثر تأثير في سلسلة القيمة Value Chain لأي منتج من منتجات المنظمة، وأصبحت المعرفة هي المصدر الحقيقي للسلطة وليس المجال أو المنصب أو الاتجاه السياسي، كذلك أصبحت المعيار الأهم في تقويم الأداء البشري والمؤسسي.

ولعل الخاصية الرئيسة لعصر المعرفة تتمثل في الاهتمام الشديد بالإنسان وتطوير واستثمار ملكاته العقلية باعتباره الركن الركين لتقدم المنظمات والمجتمعات.

وقد اقتضى الاهتمام بالمورد البشري كمصدر للإبداع والتفكير ضرورة الاهتمام بقضية التعليم والبحث العلمي، من منطلق كونها حجر أساس أي عمل ناجح، وكذلك الاهتمام بقيمة التراكم المعرفي من منطلق كونه الثروة الحقيقية لأي منظمة أو أي مجتمع.

كذلك أدى الاهتمام بالمعرفة والأعمال ذات الجرعات المعرفية العالية إلى توجه نسبة كبيرة من الموارد البشرية إلى العمل في الأنشطة الخدمية Knowledge Services التي تساهم الآن بالنصيب الأكبر في الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة لتحقيق السبق التنافسي بين المنظمات ولكنها أصبحت أحد عناصر المنافسة والمصدر الحقيقي للقدرة التنافسية والتي منها تتكون باقي قدراتها المحورية Core Competencies.

وأمام هذا الوضع، فقد اهتمت المنظمات المتقدمة بوضع برامج لتنمية رصيدها المعرفي من خلال عملية التعلم التنظيمي Organizational Learning، وتوظيف هذا الرصيد لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة والمنتجات، وإنتاج وابتكار عمليات وأنشطة ومنتجات جديدة.

إن المعرفة أصبحت في العالم الذي نعيشه هي القوة الأساسية للتميز Highest Quality Power، فالمعرفة قوة، وعليه فإن الصراع على الاستحواذ على المعرفة هو لب الصراع العالمي، ذلك أن المستقبل سيكون لمن يوظفون عقولهم وليس أجسامهم.

وبناء على ما سبق، أصبح اهتمام المنظمات بابتكار وإيجاد المعرفة Knowledge Creation بمشاركة جميع العاملين بها هو العمل الأجدى. إن بزوغ عصر المعرفة أسفر عن تحديات متعددة بالنسبة للمورد البشري لعل أبرزها التحديات التالية:

التحدي الأول: كيف يمكن للمورد البشري أن يتعامل مع هذا الزخم الضخم من الرصيد المعلوماتي تحليلاً واستنتاجاً وانتقاءً، فقلة المعلومات مشكلة وكثرتها أيضاً مشكلة؟.

التحدي الثاني: كيف يتسنى للمورد البشرى أن يتبنى مفهوم التعلم والتدريب المستمر Continuous Learning & Training وعلى مدار حياته Life Long بغض النظر عن رصيده من الخبرات والمعارف؟.

التحدي الثالث: كيف يمكن للمورد البشرى أن يغير مساره الوظيفي Career Path بحيث يصير مورداً بشرياً معرفياً Knowledge Human Resource سواء أكان رئيساً أم مرؤوساًً معرفياً Knowledge Executive or Employee؟.

التحدي الرابع: كيف يقلع المورد البشرى عن المعرفة العامة التي كان يمارسها في عصر ما قبل المعرفة وينتقل إلى المعرفة المتخصصة المطلوبة لعصر المعرفة؟.

التحدي الخامس: كيف يتحول من التفكير في المألوف إلى التفكير خارج نطاق المألوف بتنمية قدراته الابتكارية والإبداعية من منطلق أن هذا هو المطلب الأساسي

لسوق العمل الجديد عملاً بالمنطق القائل "الإبداع أو الاستغناء Innovate or Evaporate"؟

التحدي السادس: كيف يمكن لهذا المورد أن يستعيض عن استخدام قواه العضلية وقدراته الجسمانية بقواه الذهنية Brain Power وقدراته الفكرية Cognitive؟.

التحدي السابع: كيف يستطيع الدمج بين معارفه الذاتية Self knowledge وبين المعارف الخارجية كأساس لتحقيق التقدم والتراكم المعرفي؟

التحدي الثامن: كيف يكتسب المعارف التي تجعل المورد البشرى متميزاً ومختلفاً عن غيره ضمن ما يعرف بـ "سر المهنة Know How "؟.

طبيعة وخصائص الموارد البشرية في القرن الجديد:

في ضوء التحولات والتغييرات الكثيرة التي تسود العالم منذ سبعينيات القرن العشرين، والتحديات الضخمة التي يواجهها المورد البشري جراء ذلك، يمكن القول بأن طبيعة المورد البشري وخصائصه في مجتمع ما قبل هذه التحولات والتغييرات لم تعد صالحة في مجتمع ما بعد هذه التحولات والتغييرات.

إن المورد البشري المطلوب للقرن الجديد هو المورد الذي يستطيع أن يتعايش ويتأقلم مع عالم سمته الأساسية التغيير السريع في كافة مناحي الحياة، أي هو المورد الذي يستطيع أن يجابه تحديات العولمة، التنافسية، والمعرفة المعلوماتية، العلم والمعرفة.

وبناء على ذلك، يمكن القول بأن المورد البشري الذي يصلح للقرن الجديد يجب أن يتمتع بالسمات التالية:

١ - أن يقتنع بأن ما كان يصلح لعالم الأمس لا يصلح للواقع المعُاش اليوم وبالقطع لا يصلح أبداً للغد وعالم المستقبل.

٢ - أن يقتنع بأن التغير أمر حتمي، ضروري، لازم، مستمر، باعتباره مظهراً من مظاهر الحياة ومن منطلق كونه قاعدة طبيعية وليس استثناءً، وينبغي أيضاً ألا يتجاهل أو يتجنب مقتضيات التغيير، أي ينبغي أن يُبادر إلى التغيير قبل أن

يُضطر إليه باتخاذ التدابير اللازمة للاستفادة من فرص التغيير والإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة تحدياته.

٣ – أن يكون مستعداً لتحمل المخاطر الناجمة عن العمل في مناطق غير مألوفه، أو في مجالات مختلفة أو مع تكنولوجيات جديدة.

٤ – أن يكون قادراً على التعامل في سوق منفتح يتسم بشدة وسرعة وفجائية التحول من أوضاع مستقرة أو شبه مستقرة متعارف عليها إلى أوضاع مستجدة غير متعارف عليها.

٥ – أن يكون مرناً، حركياً Dynamic وقادراً على التحرر من أساليب الأداء النمطية إلى أساليب جديدة حركية لمجاراة التحولات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في حد سواء.

٦ – أن يسعى لاكتساب المعارف الجديدة وزيادة رصيده المعرفي الذاتي الذي يتواءم مع متطلبات العمل الذي ينتسب إليه، وأن يدرك أن ما يكمن وراءه وما يكمن أمامه مسائل متناهية الصغر بالمقارنة مع ما يكمن بداخله.

٧ – أن يقبل التنوع ويتحمل تبعاته سواء التنوع في العمل أو في المسئوليات أو في الأعمال.

٨ – أن يكون على قناعة بأنه من الصعب دخول حلبة المنافسة بنفس مداخل وآليات وأساليب العمل السابقة وأنه من المستحيل على أية منظمة أن تلعب منفردة.

٩ – أن ينمي لديه المهارات الابتكارية وأن يستثمر طاقته الفعلية في الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات وفي النظر إلى الموضوعات من زوايا ورؤى مغايرة للمعتاد.

١٠– أن يتحرر من قيد الخبرة المكتسبة والتفكير الذي يستند إلى معطيات وأُطر محددة وأن يطلق العنان للتفكير الحر الذي يمكنه من فهم الأمور المتناقضة والتأقلم معها والاستفادة منها في التوصل إلى أفكار مبتكرة تزيل هذا التناقض Paradoxical Thinking.

١١- أن يبتعد عن الفردية والتشتت وأن يتبنى مفاهيم العمل الجماعي ويتعلم سلوكياته، فالعمل لا يعتمد على الفرد ولا يقتصر على الفريق ولكن على الاثنين معاً.

١٢- أن يقتنع بأن ما صنعته البشرية بإمكانها أن تغيره، وأن أولئك الذين يعجزون عن تغير عقولهم يعجزون عن تغيير أي شئ.

١٣- أن يكون قادراً على الاستخدام والتطبيق الذكي لتكنولوجيا المعلومات وعلى احتضان التطور التكنولوجي في نفس الوقت.

١٤- أن يتصف بالقدرة على تحمل المسئولية والاستقلالية والاعتماد على إمكاناته الذاتية بالدرجة الأولى في التعامل مع المواقف التي يمر بها.

١٥- أن يتميز بالقدرة على امتصاص الصدمات والتعامل مع الاخفاقات ليس من منطلق كونها نهاية العالم ولكن من منطلق كونها حافزاً للوقوف على أسبابها والتغلب عليها، أي عليه أن يبدأ من الفشل خطوة جديدة على طريق الإبداع والنجاح.

١٦- أن يعي أنه ربما يفشل إذا خاطر ولكن من المؤكد أنه سيفشل إذا لم يخاطر وأن أعظم مخاطره هي ألا يفعل شيئاً، وأنه إذ لم يفعل شيئاً أفضل مما أتقنه، فإنه لن يتقدم أبداً.

١٧- أن يكون من أولئك الذين يصنعون الأحداث، لا من أولئك الذين يتفرجون على الأحداث أو يتعجبون لماذا تحدث كل هذه الأحداث؟.

١٨- أن يعي أنه إذا حاول أن يتجاهل ما يدور حوله ويدفن رأسه في الرمال فإنه يكون قد حفر قبره بيديه ودفن نفسه فيه.

١٩- أن يكن طموحاً ومنطلقاً للأفضل دائماً مقتنعاً بأهمية التأمل ونسيان الماضي وعدم التمحور في الحاضر.

٢٠- أن يكتسب القدرة على التفكير في المستقبل البعيد وفي اتجاهات متعددة في ذات الوقت.

٢١- أن يواصل الاتجاه للأفضل والأحسن دائماً وأن يعي أن التميز ليس له سقف.

٢٢- أن يدرك العالم كوحدة واحدة متكاملة وأن يخرج من الحيز المحلي والإقليمي، فلقد زالت الكثير من الحواجز بين الدول ولن تكون هناك صناعات أو تكنولوجيات وطنية، وكل ما ستبقي جذوره ممتدة داخل الحدود الوطنية للدول هم البشر فقط.

٢٣- أن يعي أن السرعة حلت محل القوة، فلم يعد الأقوى هو من سيفوز في السباق (الصراع) ولكن الأسرع هو الذي يفوز.

٢٤- أن يتمتع بروح التحدي وتحمل مسئولية المهام الصعبة من منطلق كونها بمثابة فرص لتأكيد الذات وتحقيق التميز والتفرد.

٢٥- أن تتوفر لديه القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة كل حسب مقتضياته ومتطلباته من منطلق أن لكل مقام مقال ولكل حادث حديث.

٢٦ - أن يتمتع بمقومات الشخصية العالمية والمتمثلة في: المعرفة لأنها ضرورية لإدارة المنافسة المستمرة، التصور الكوني لأنه لازم لمواجهة التحديات الناتجة عن التحولات الكونية، المرونة لأنها ضرورية للتكيف والاستمرار، الحس الثقافي لأنه لازم للتوافق مع فرق العمل متنوعة الثقافات، الحكمة لأنها ضرورية لإدارة أحوال عدم التأكد Uncertainty، التخيل لأنه ضروري من أجل زيادة القدرة على التعلم المستمر واستشراف المستقبل.

٢٧- أن يدرك أن الآلات صنعت لكي تعمل، وأن المورد البشري خلق كي يعبد الله وعليه أن يفكر ويتأمل ويعمل.

الأهمية المعاصرة للموارد البشرية:

لقد تبين من قبل أن المورد البشري – بطبيعته – يتبوأ مركزاً مرموقاً بين الموارد التي تعمل من خلالها منظمة الأعمال.

وإلى جانب ذلك، فقد أفرزت التحولات التي بدأ العالم يعيشها منذ بداية الربع الأخير من القرن العشرين مجموعة من العوامل تضافرت في إضفاء مزيد من الأهمية والقيمة للمورد البشري للتعامل مع تلك التوجهات ومجابهة التحديات التي تمخضت عنها.

إن المورد البشري أصبح ينظر إليه على أنه:

- ميزة تنافسية ومصدراً فعالاً وأساسياً من مصادر تكوين وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.
- أهم أصول المنظمة وأغلاها ومصدر قوتها وثروتها.

١ – المورد البشري والميزة التنافسية للمنظمة:

عندما تتبنى إحدى المنظمات تنفيذ إستراتيجية موجهة بالقيمة Value Based Strategy – أي لإنتاج قيم ومنافع للعملاء – وفي نفس الوقت لا يتم تنفيذها بواسطة أي منافسين حاليين أو مرتقبين، فإنه يمكن القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية.

وعندما لا يكون هؤلاء المنافسون قادرين على تقليد أو نسخ Duplicate منافع تلك الإستراتيجية، فإنه يمكن القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة Sustained Competitive Advantage.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها مجال (مهارة، تكنولوجيا، مورد...الخ) يمكن أن تتمتع فيه المنظمة– من وجهة نظر العملاء– بميزة أو مزايا تهيء لها إنتاج قيم ومنافع للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون وتؤكد اختلافها وتفردها عنهم.

ومما تقدم يتضح، أن الميزة التنافسية تتمثل في تميز المنظمة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز (سلعة أو خدمة) بأسلوب أحسن وحصة سوقية أكبر وربحية أعلى.

وعلى ذلك فالميزة التنافسية هي ما تختص به منظمة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة Value Added إلى العملاء بشكل يتجاوز أو يختلف عما يقدمه منافسوها في السوق، أو يمكن للمنظمة تقديم حزمة من المنافع أزيد من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع التي يقدمها المنافسون بتكلفة أقل، ذلك أنه قد تتميز إحدى المنظمات بانخفاض تكلفتها عن المنافسين، مما يساعدها على إنتاج و/أو تسويق

منتجات لا تقل في جودتها عما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل ومن ثم تحقيق ربح أعلى. كما قد تستحوذ المنظمة على براءة اختراع مما يتيح لها تميزا تنافسيا.

وتأسيسا على ذلك، فإن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن الحكم عليها من خلال عدة مؤشرات مثل: تصميم المنتجات بما يتناسب ورغبات العملاء بل وبما يفوق توقعاتهم، التميز في أسلوب ومستوى خدمة العملاء والعناية بهم Customer Service & Care سواء في مرحلة ما قبل أو أثناء وما بعد البيع، تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

كما يمكن الحكم على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الجمع بين مزايا الإنتاج الكبير والإنتاج حسب الطلب Mass Customization ومن خلال الجمع بين نظم الإنتاج منخفضة التكلفة ومرتفعة الإنتاجية، ومن خلال استخدام مواد جديدة تتسم بتشابهها إلى حد كبير بالمواد التقليدية وبانخفاض سعرها في نفس الوقت ومن خلال تقليص الوقت المستنفد في عمليات الإنتاج وفي مشروعات البحوث والتطوير R&D، وفي تأمين احتياجاتها من الموردين بالكمية المناسبة وفي الوقت المطلوب تماماً Just- In- Time وهو ما يمكن من تلبية احتياجات الإنتاج والنزول بمستوى المخزون إلى ما يؤول إلى الصفر، مما يؤدى إلى عدم وجود رأسمال عاطل Idle Capital في مخزون مستلزمات غير مستخدم، ومن ثم توفير مختلف التكاليف المترتبة على ذلك، وهذا يقتضي إدارة العلاقات مع الموردين Supplier Management بكفاءة.

كذلك، فإن العمل على توفير العلاقات الإيجابية مع العملاء من خلال تبني مفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing يضمن تصريف المنتجات بشكل منتظم ويعمل على توفير السيولة للمنظمة ويقلل من تكاليف تمويل وإدارة المخزون من المنتجات كاملة الصنع.

ولا ريب أن قدرة المنظمة على تدنية Minimizing تكاليف الإنتاج والتسويق من خلال نظم إنتاج أكثر مرونة Lean Manufacturing Systems والتسويق مع

الإبقاء على مستوى الجودة الأعلى للمنتجات التي تقدمها المنظمة دون غيرها يعد ميزة تنافسية عالية.

ولا ريب أيضا في أن إدراك وتقدير العملاء لهذا التميز يحفزهم على اختيار منتجات المنظمة من بين مختلف المنتجات التي يعجَ بها السوق نظير ما يقدرونه من اختلاف Differentiation أو تميز.

ومما ينبغي الالتفات إليه في هذا السياق، أن السعى الحثيث لتكوين الميزة التنافسية لا يقتصر على المنظمات الخاصة، فقد طالت المنافسة المنظمات الحكومية والعامة وأحست بوطأتها، مما دفعها هي الأخرى للأخذ بمعطيات العصر فانتشرت عمليات التخصيص وبيع الشركات العامة إلى القطاع الخاص، وبدأت المنظمات الحكومية تدار بأسلوب القطاع الخاص الذي يتبنى مفهوم تطوير الميزة التنافسية في مواجهة تحديات المنافسة الشرسة التي تتعرض لها بما يساعد على الارتقاء بالأداء ورفع الإنتاجية وخفض العجز في موازنة الدولة والوفاء برسالتها المجتمعية في تقديم خدمات متميزة وتهيئة مُناخ محابي وجاذب للاستثمار، الأمر الذي يزيد المقدرة التنافسية للدولة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

هذا، وفضلا عما سبق، فإن الميزة التنافسية تساعد على البحث عن وتهيئة فرص تسويق جديدة لم تكن مألوفة من قبل و/أو على النفاذ إلى ميدان تنافسي جديد بالنسبة للمنظمة و/أو تكوين رؤية Vision مستقبلية جديدة لها.

على أنه من المشاهد في الوقت الراهن، أن مصادر الميزة التنافسية انتقلت من الموارد المالية إلى الموارد التكنولوجية والآن إلى الموارد البشرية، بمعنى أخر فإن النجاح التنظيمي الآن لم يعد يعتمد مبدئيا على حجم الموازنة أو على التكنولوجيا الداعمة للمنتجات وإنما أصبح حقيقة يعتمد على الالتزام والثقة، وعلى العمل في ظل علاقات عمل معقدة.

ويرجع تراجع عوامل التنافس التقليدية (رأس المال والتكنولوجيا) إلى أن النجاح الذي يتحقق بواسطة الإدارة الجيدة للموارد البشرية يكون غير مرئي ومن ثم يصعب

تقليده، كما أن إدارة الموارد البشرية تشكل نظاماً متكامل ومترابط الأجزاء، فإذا تم نقل أو تقليد جزء منه في بيئة أخرى، فإنه لا يحقق ذات النتائج المنشودة.

إن المنتجات التقليدية التي تقدمها أي منظمة ليست هي في حد ذاتها المقَوم الأساسي لبناء الميزة التنافسية، ولكن المقَوم الأساسي يتمثل في الخبرات أو التكنولوجيا أو المعارف التي تتوافر للمنظمة. ولاشك أن البشر هم منبع تلك المقومات وهم الذين يفعلونها.

وخلاصة ما سبق أن الميزة التنافسية هي حالة اقتدار وتميز تنفرد بها منظمة ما دون سواها من المنظمات العاملة في المجال، حيث تستطيع المنظمة عن طريق هذه الميزة تدعيم مركزها التنافسي وزيادة شريحتها السوقية.

وينبغي الإشارة إلى أن الميزة التنافسية لأي منظمة تتعدد أشكالها ومصادرها وكلها يرمي إلى أن تحقق المنظمة مركزاً تنافسيا متميزاً من وجهة نظر العملاء من خلال تقديم منتجات تحقق لهم مستويات من الإشباع تفوق ما يقدمه المنافسون باستمرار.

ورغم تعدد عناصر بناء وتطوير الميزة التنافسية سواء بتحسين موارد المنظمة كماً وكيفاً وحُسن استغلالها وتعظيم العائد منها أو من خلال التحسين المستمر للعمليات – باستخدام تكنولوجيات مثل: إدارة الجودة الكلية، إعادة الهيكلة Restructuring، إعادة الهندسة، القياس المرجعي (أي القياس إلى معيار أفضل) الإسناد الخارجي، التصويب Rightsizing، الإدارة الإستراتيجية، الأتمتة Automation، التطوير التنظيمي، التدمير الابتكاري Creative Destruction وغيرها من التكنولوجيات التي تشترك جميعاً في عملية التنفيذ بواسطة الأداء البشري الأكفأ والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في المنظمة، وإن كانت تتباين في درجة ونوع ومعدل وإيقاع التغير ودرجة مشاركة الإدارة العليا فيها أو التعامل بها وجها لوجه مع المنافسين، رغم كل ذلك يبقى المورد البشري مرؤوسين ورؤساء هو العنصر الفعال والمصدر الأهم في بناء وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

وقد أثبت عدد من الدراسات التي اهتمت بتحقيق الميزة التنافسية عبر الناس Competitive Advantage Through People، أن تجاهل الاستثمار في قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء والالتزام وتوجيه الاستثمار لأنشطة البحوث والتطوير والتنفيذ والتسويق قد أدى إلى إخفاق كثير من مجهودات التغيير التنظيمي.

إن ما يتوفر للمنظمات من موارد غير بشرية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً، فلابد من توفر العمل البشري المنتج والمبتكر.

أن المورد البشري أصبح ينظر إليه الآن كمصدر أساسي ومحوري لتحقيق وتوليد ميزة تنافسية مستدامة ونجاح تنظيمي مستمر، لاسيما وأن دور المصادر التقليدية في هذا الصدد والتي سبق الإشارة إليها قد تقلص إلى حد بعيد، بل وينظر إليه من قبل البعض على أنه ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء كل ما سبق، يكون السؤال، ما هو المطلوب إذن من المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق (من خلال) المورد البشري أو لاعتباره في حد ذاته ميزة تنافسية؟ بمعنى آخر كيف تطور المنظمة ميزة تنافسية تسمح لها بدخول السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار؟.

إن بناء القدرات التنافسية Building Competitive Capabilities التي تعبر عن مزيج المهارات والتقنيات والإمكانات والمزايا التي يمكن للإدارة توظيفها والتنسيق فيما بينها لإنتاج قيم ومنافع أعلى للعملاء Customer Values وتحقيق تميز واختلاف عن المنافسين Competitor Differentiation هو أساس مجابهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتهيئة المُناخ المواتي للابتكار والتجديد وتيسير المعرفة.

على أن تكوين القدرات التنافسية لا يعني أن تعمل المنظمة فقط بشكل أكثر وأفضل وأسرع من المنافسين ولكن بشكل مختلف ومتميز

Not to work more, better, faster but to work differently.

وليس من المهم أن تحقق المنظمة قدرات تنافسية ذاتية فقط، بل المهم أن تحقق السبق والريادة فيها وأن تحافظ عليها من خلال مواصلة البحوث والتطوير لتقديم منتجات وأساليب إنتاج أحسن، أكفأ، أفضل، وللوصول إلى منتجات جديدة (سلع وخدمات) موازية للمنتجات الأصلية Complementary Products.

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية تمكنها من الوصول إلى الأسواق المستهدفة بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين الحاليين وتساعدها على منع دخول المنافسين المرتقبين يتطلب التحكم في التكاليف وتميز المنتج عن منتجات المنافسين في مختلف أبعاد الجودة وتركيز التعامل في أسواق معينة واستيعاب التطورات التقنية المعاصرة وتغلغل متغيرات الأسواق الدولية في الفكر والأداء الإداري.

٢- المورد البشري كأصل من الأصول:

تصاعد الاهتمام في الوقت الراهن وارتفعت الأصوات المنادية باعتبار هذا المورد أصلاً من أصول المنظمة.

وترجع جذور هذا التفكير إلى بداية الستينيات من القرن الماضي، وبدأت الممارسة على نطاق محدود خلال سنوات السبعينيات، ثم على نطاق أوسع في الثمانينيات، ثم تزايد الاهتمام بشكل ملحوظ ولافت للنظر في الآونة الأخيرة.

ومن المعروف أن كلمة أصول تعني ممتلكات أو استثمارات ومعنى ذلك أن المورد البشري يعتبر استثماراً أو رأسمال بشري استثماري. وكما سبق أن أشير، لم يعد يُنظر الآن إلى المورد البشري على أنه عنصر إنتاج تطبق عليه المعايير نفسها التي تطبق على العناصر الأخرى للإنتاج أو عنصر تكلفة ينبغي التخلص منها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، بل استثماراً طويل الأجل يحقق عائد يفوق بكثير العائد الذي ينتج من الاستثمار في الأصول الملموسة وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم.

لقد أدت الثورة العلمية والتكنولوجية إلى تنامي الوزن النسبي للأصول المعنوية أي الأصول غير المادية أو غير الملموسة، وأصبحت تمثل في بعض المنظمات النسبة الأعلى، مما دعا المحاسبين إلى البحث في كيفية المحاسبة عن الموارد البشرية من خلال تطوير "نظرية المحاسبة عن الموارد البشرية" والتي عُرفت على أنها

عملية تحديد وقياس وتوصيل معلومات عن الموارد البشرية لمتخذي القرارات خاصة عن تكلفة الخدمات التي يؤدونها وعن القيمة الاقتصادية التي ينتجونها.

وقد مهدت "نظرية المحاسبة عن الموارد البشرية" الطريق لإثارة قضايا فكرية في نفس الإطار وأهمها قضية اقتصاديات الموارد البشرية والبحث عن مؤشرات لتقييم الاستخدام الاقتصادي للموارد البشرية في المنظمة، حيث أسفر البحث عن مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد ومنها:

أ – مؤشر متوسط تكلفة المورد البشري الواحد وهو =

$$\frac{\text{الأجور والمزايا الأخرى}}{\text{الموارد البشرية الدائمة}}$$

ويقيس هذا المؤشر تكلفة الأجور والمزايا المادية الأخرى للفرد الواحد من الموارد البشرية الدائمة. وهو يفيد في التعرف على الوحدات التنظيمية التي ترتفع فيها هذه التكلفة بالمنظمة، وعلى الجزء الأكبر من هذه التكلفة. كما يفيد في إجراء التحليل المقارن بين المنظمة ومنافسيها في إطار الوقوف على وضعها التنافسي بالنسبة للغير، كما يفيد في المقارنات التاريخية.

ب – مؤشر ربحية المورد البشري الواحد وهو =

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الضرائب}}{\text{الموارد البشرية الدائمة}}$$

ويقيس هذا المؤشر الربح الذي يحققه الفرد الواحد من الموارد البشرية الدائمة. ويفيد في المقارنة بالمنافسين لمعرفة المركز النسبي للموارد البشرية في المنظمة وأيضاً في المقارنات التاريخية.

ج– مؤشر متوسط نصيب المورد البشري الواحد من الأصول الثابتة وهو =

$$\frac{\text{إجمالي الأصول الثابتة}}{\text{الموارد البشرية الدائمة}}$$

ويقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الموارد البشرية الدائمة في المنظمة من الأصول الثابتة. ويفيد في التعرف على مدى كثافة الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن انخفاضه يشير إلى كفاءتها مما يدل على ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد.

وتتمثل الأصول المعنوية في التراكم المعرفي لدى الموارد البشرية الناتج عن الممارسة العملية والدعم والإرشاد من الرؤساء والتبادل الفكري مع الزملاء وعن عمليات التأهيل والتدريب التي تنفذها المنظمات.

ومؤدى ذلك أن التراكم المعرفي الذي تتمتع به الموارد البشرية أضحى يشكل مصدر قوة المنظمات وثروتها الحقيقة، فهو يُعَد أغلى أصول المنظمات وأهم مكونات الثروة القومية.

إن النظر إلى الموارد البشرية على أنها أصل من الأصول يؤدى إلى تعظيم قيمة بعض المنظمات وتدنية قيمة البعض الأخر. فهو يؤدى إلى تعظيم قيمة المنظمات التي لديها رصيد من الكفاءات العالية العارفة أو القابلة لأن تعرف Knowledgeable والتي تستطيع بقدراتها وإمكاناتها أن توفر الموارد المادية وأن تحافظ عليها وتنميها. كما تؤدى إلى تدنية قيمة المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الكفاءات.

إن الإدارة المعاصرة تنظر إلى البشر الذين يتمتعون برصيد معرفي متراكم ومتزايد باعتبارهم رأسمال فكري يفوق في أهميته وقيمته رأس المال المادي.

وينبغي التنويه هنا، إلى أن القرآن الكريم امتدح ذوى العقول وأولى الألباب في كثير من مواضعه.

فلقد تم رصد كلمتي العقول والألباب في ٦١ أية من آيات الذكر الحكيم موزعة على ٤٣ سورة بنسبة ٣٨% من مجموع سور القرآن العظيم البالغ عددها ١١٤ سورة وهي نسبة ليست قليلة وتعبر عن أهمية الدور الذي يقوم به ذوو العقول والألباب وعن حجم المسئولية الملقاة على عاتقهم في الدين والدنيا.

على إنه يحسُن في هذا المقام التفرقة بين اصطلاحي "رأس المال البشري" و"رأس المال الفكري".

فرأس المال البشري من وجهة نظر البعض هو مجمل الطاقات البشرية التي تشغل الوظائف الإدارية والفنية ويمكن استخدامها لاستغلال الموارد الأخرى بما يسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.

ومعنى ذلك أن رأس المال البشري يتألف من القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة جميعها دون استثناء سواء أكانت ماهرة أم غير ماهرة.

وتقدر قيمة رأس المال البشري بقيمة ما صرف على عمليات تدريب وتعليم ورعاية المورد البشري اجتماعيا وثقافيا من قبل المنظمة علاوة على العائد الذي ضاع عليها أثناء وقت التدريب.

هذا، وتختلف قيمة الموارد البشرية حسب ندرتها ومدى وجود بديل لها وحسب القيمة المضافة التي تُنتجها، وذلك كما هو مبين في المصفوفة التي يعكسها الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

العلاقة بين ندرة الموارد البشرية وقيمتها المضافة

الندرة		
(+)	الخلية: ص١ع١ + و +	الخلية: ص١ع٢ + و −
(−)	الخلية: ص٢ع١ − و +	الخلية: ص٢ع٢ − و −
	(+) القيمة المضافة	(−)

المصدر: من إعداد المؤلف بتصرف من: على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).

وكما هو مبين فإن الخلية ص١ ع١ تتضمن موارد بشرية تتسم بالندرة وإنتاج قيمة مضافة عالية، ومعنى ذلك أن هذه الموارد مرتفعة القيمة ويجب على المنظمة أن تحافظ عليها وترعاها وتركز عليها وتستثمرها Capitalize وتطلق ملكاتها لتعظيم القيمة المضافة التي تتحدد بحسب اقتراب هذه الموارد من العملاء وتحقيق رضاهم وتقديم المنافع التي يرغبونها.

أما الخلية ص١ ع٢ فهي تتضمن موارد بشرية تتسم بالندرة العالية والقيمة المضافة المنخفضة، ومعنى ذلك أنها موارد قيمتها منخفضة نسبيا ويصعب إحلالها، وهنا تحاول الإدارة الارتقاء بمستوى أدائها من خلال التدريب وإعطائها جرعات معلوماتية Informate لتكون أكثر نفعا للعملاء ولتتمكن من زيادة القيمة المضافة.

وتعبر الخلية ص٢ ع١ عن موارد بشرية غير نادرة ولكنها تنتج قيمة مضافة عالية، وهو ما يشير إلى أن قيمة هذه الموارد تتردد بين الدرجة المتوسطة والعالية، وهنا تحاول الإدارة الإبقاء على هذه النوعية من الموارد لتتفادى تكلفة الاستبدال ولتستثمر قدرتها على توليد قيمة مضافة عالية، وقد يتم التخلص من بعض الأعمال بإسنادها للغير Outsource وخاصة غير ذات المحتوى المعرفي.

أما الخلية ص٢ ع٢ فتعكس موارد بشرية غير نادرة ومنخفضة القيمة المضافة، أي أن قيمتها السوقية منخفضة، وهنا لا تهتم الإدارة بالاستثمار فيها وربما تقوم بإحلال الميكنة لتحل محلها Automate .

ومن ناحية أخرى، يمكن تقسيم رأس المال البشري في المنظمة إلى أربع فئات حسب مستويات أدائها:

فهناك الوافدون الجدد New Comers وهم الأفراد تحت التجربة حديثو التعيين أو الذين تم ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يحققوا بعد مستوى الأداء المرغوب.

وهناك النجوم الساطعة Shining Stars، وهم الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أداء عال وقدرات وخبرات واسعة ويشكلون رأس المال الحقيقي للمنظمة، ومن ثم فهي تهتم بالاستثمار فيهم.

كذلك هناك العاملون الذين يمكن الاعتماد عليهم Solid Employees في تنفيذ معظم الأعمال، حيث يكون مستوى أدائهم مقبولاً ويشكلون أغلبية الموارد البشرية في المنظمة.

وأخيرا هناك العاملون غير المنتجين أو الذين يجف أداؤهم ويكونون أشبه بالخشب الميت Dead Wood.

أما فيما يتعلق برأس المال الفكري أو المعرفي، فهو يشير إلى نخبة Elite متميزة من الأفراد تتمتع بقدرات ومهارات ومعارف وعقول متفردة تجعلها:

- قادرة على النظر للموضوع من مختلف الأبعاد والتفكير في عدة اتجاهات.
- تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وبمستويات أداء عالية قياساً على المنافسين.
- تحويل التكنولوجيا من مرحلة البحث إلى مرحلة الاستخدام.
- قادرة على إبداع وابتكار أساليب عمل جديدة وتطوير أفكار قديمة يمكن بها اقتناص الفرص.

ولا ريب في أن ما سبق كله يسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

إن رأس المال الفكري يتكون من الموارد البشرية التي تمثل النجوم اللامعة والعقول المدبرة والذين يصعب استبدالهم وإحلالهم. فهذه الفئة بمثابة أصول تنافسية أو على حد قول البعض أسلحة نووية تنافسية تجعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء وللفرص التي تتيحها التكنولوجيا، وهي المفتاح للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة هائلة.

وخلاصة القول، أن رأس المال الفكري يعتبر في رأي البعض(•) جزء من رأس المال البشري ويتكون من مجموعة الأفراد الذين يمتلكون قوى ذهنية تتمثل في قدرات معرفية ومعلوماتية وحقوق ملكية فكرية وخبرات يمكن توظيفها لإنتاج أفكار جديدة

(•) هناك رأي عكسي، وسيتم الإشارة إليه في موضع آخر من هذا المؤلف.

مبتكرة أو تطوير أفكار قديمة بما يؤدى إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة والارتقاء بمستوي أدائها ومن ثم تحقيق الربح والثروة.

ولا غروَ في أن المنافسة الحقيقية بين المنظمات والدول الآن وهي في تكوين وتنمية رأس المال المعرفي بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة حتى ولو بممارسة أعمال السطو والقرصنة على حقوق الملكية الفكرية مما حدا بكثير من الدول لاستصدار تشريعات وقوانين لحماية هذه الملكية.

ويعتبر المورد البشري ذو المعرفة والخبرة هو المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، فهذا المورد هو رأس المال الحقيقي في المنظمة.

إن المعرفة لم تعد أداة من أدوات بناء الميزة التنافسية فحسب بل أصبحت أحد مجالات المنافسة.

هذا، ولا يتركز رأس المال الفكري في المستويات الإدارية دون غيرها ولا يشترط توافر مهارة دراسية لمن يتصف به في المنظمات.

إن من يملك المعرفة في المنظمات الآن يملك المنظمة، فأصحاب المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي، ومن ثم فهم ليسو أجراء ولا حتى شركاء ولكنهم أصحاب المنظمة، ذوى العقول الذين يتسمون بقدرات متفردة يمكنها الإتيان بأفكار مستحدثة ومبتكرة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهم الذين يملكون رأس المال المعرفي الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو إيجاد بديل له.

إن رأس المال الفكري أصبح بحق أكثر الأصول قيمة في القرن الجديد لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الهيكلية على كل شيء في أعمال المنظمات وتقديم الابتكارات المتلاحقة.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الموارد البشرية التي توظف قدراتها وملكاتها العقلية والفكرية في أنواع متميزة من الأنشطة أصبحت تشكل واحدة من أبرز مصادر إنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١ – أدت الثورة العلمية والتكنولوجيا الجديدة إلى جمود المورد البشري فكرياً.

٢ – يشكل المورد البشري حجر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

٣ – يتسم عصر المعرفة بتعاظم مساحة المكون المعرفي في مختلف المنتجات.

٤ – المعرفة تُعد فقط أداة لتحقيق السبق التنافسي.

٥ – أفرزت التحولات التي حدثت في العالم بدءً من الربع الأخير من القرن الماضي مجموعة عوامل زادت من أهمية وقيمة المورد البشري.

٦ – المورد البشري هو أقل المصادر فعالية في بناء وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

٧ – يُنظر الآن للمورد البشري على أنه عنصر تكلفة ينبغي التخلص منها.

٨ – لا فرق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري.

٩ – تُقّدر قيمة رأس المال البشري فقط ما أُنفق على عمليات تدريب وتعليم ورعاية المورد البشري من قبل المنظمة.

١٠– يتركز رأس المال الفكري في مستويات إدارية معينة.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ – من بين التكنولوجيا الإدارية التي تحول إليها العالم خلال السنوات الأربعين الأخيرة ما يلي:

أ – الأعمال الإلكترونية.　　ب– إدارة الجودة الشاملة.

ج– إعادة الهندسة الإدارية.　　د – كل ما سبق.

٢ – أوجدت العولمة عدة تحديات للمورد البشري منها:

أ – كيف يكون هذا المورد عالمياً؟

ب– كيف يظل أو يبقى هذا المورد عالمياً؟

ج – كيف يكون لديه القدرة على تنويع أعماله؟

د – كل ما سبق.

٣ – ليس من بين التحديات التي أوجدتها ظاهرة التنافسية بالنسبة للمورد البشري التحدي التالي:

أ – كيف يكون مستعداً بصورة دائمة للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر؟

ب– كيف يكون المورد البشري بمثابة إضافة للقدرات التنافسية للمنظمة؟

ج – كيف يمكنه اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا يحمى سوى الأكفاء؟

د – كيف يمكنه الإقلاع عن نظم العمل التي لم تعد تلائم ضراوة المنافسة؟

٤ – التحدي التالي من بين تحديات الثورة العلمية والتكنولوجية للمورد البشري:

أ – كيف يتأتى لهذا المورد التعرف على ومتابعة التطورات العلمية والفنية أولاً بأول؟

ب–كيف يستطيع هذا المورد أن يجد لنفسه فرصة عمل في ظل تنامى الأعداد الغفيرة من الموارد البشرية المؤهلة وفق متطلبات سوق العمل؟.

ج –كيف يقنع نفسه بالعمل في مجالات ربما كان المجتمع يرفضها حتى وقت قريب؟

د – كيف يمكن للمورد البشري أن يؤدي عمله صحيحاً من أولا مرة وفي كل مرة؟

٥ – من أهم المؤشرات التي تُستخدم في تقييم الاستخدام الاقتصادي للموارد البشرية ما يلي:

أ – مؤشر متوسط تكلفة المورد البشري الواحد.

ب– مؤشر ربحية المورد البشري الواحد.

ج– مؤشر نصيب المورد البشري الواحد من الأصول الثابتة.

د – كل ما سبق.

الفصل الثالث

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- المقصود بإدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- المناهج الفكرية لإدارة الموارد البشرية.
- انعكاسات التحولات العالمية والتحديات التي صاحبتها على إدارة الموارد البشرية.
- المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية والآفاق المستقبلية.
- تطبيقات الفصل.

المقصود بإدارة الموارد البشرية:

إزاء الأهمية العالية للموارد البشرية- والتي سبق التعرض إليها- وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المنظمة، توجه الإدارة المعاصرة اهتماماً كبيراً بقضية إدارة الموارد البشرية من كافة جوانبها خاصة جانبي التخطيط والتنمية.

وبادئ- ذي- بدء ينبغي التنويه إلى أن مصطلح "إدارة الموارد البشرية" قد يعبر عن الوظيفة Function أو العملية Process التي تدار بها الموارد البشرية في المنظمة أو عن العلم Science المهتم بهذا المورد أو عن الكيان التنظيمي Organizational Entity أو الوحدة التنظيمية Organizational Unit المسئولة عنه.

وفي هذا المقام – أي في هذا الفصل- سيتم تناول "إدارة الموارد البشرية" كوظيفة أو كعملية أو كعلم.

فإدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة تعبر عن الأعمال أو العمليات التي تقوم بها المنظمة بغيه توفير الموارد البشرية التي تقوم بأداء وإنجاز أعمالها بفعالية وكفاءة.

فوظيفة إدارة الموارد البشرية مسئولة عن استقطاب وتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة بكفاءة وفعالية، والمحافظة عليها وصيانتها وتنميتها وإشباع حاجاتها بما يحقق رضاها عن المنظمة وولائها Loyalty لها.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تشكل جانباً من جوانب علم الإدارة، هذا الجانب يتضمن عدداً من الوظائف والأنشطة والسياسات والفنون التي يتم ممارستها بهدف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية من الإيجابية (الفعالية والكفاءة) بما يحقق أهداف أصحاب المصلحة وهم المنظمة، والأفراد والمجتمع.

ولعل المراد بفعالية Effectiveness وكفاءة Efficiency الموارد البشرية هو أن تتمتع هذه الموارد بالقدرة على اختيار وتحقيق الأهداف الصحيحة (الفعالية) Doing the right things عن طريق الأداء الصحيح والسليم للعمل (الكفاءة) Doing the things right أي بأقل تكلفة: وقت، وجهد، ومال.

على أن ثمة مزيجاً من العلاقات بين فعالية وكفاءة الموارد البشرية يتباين من موقف لأخر وفقا لظروف وأوضاع كل منظمة، ويختلف بالتالي ما يتعين على إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاضطلاع به حيال كل موقف منها.

ولاستجلاء الأمر بشكل مختصر ومركز، يعرض الجدول رقم (٦) عدد من المواقف المذكورة.

جدول رقم (٦)

مصفوفة العلاقة بين فعالية وكفاءة الموارد البشرية

الفعالية	كفؤ	غير كفؤ
فعال	الخلية : ص١ ع١ فعال، كفؤ	الخلية : ص١ ع٢ فعال، غير كفؤ
غير فعال	الخلية : ص٢ ع١ غير فعال، كفؤ	الخلية : ص٢ ع٢ غير فعال، غير كفؤ
	الكفاءة	

وكما هو موضح، فإن المصفوفة السابقة تعرض العلاقة بين فعالية وكفاءة الموارد البشرية في أربعة مواقف مختلفة فالخلية ص١ ع١ تعبر عن الموقف الذي تتسم فيه الموارد البشرية في المنظمة بالفعالية والكفاءة، وهنا يجب على الإدارة أن توجه بالمحافظة على هذا الوضع لأنه الأفضل.

أما الخلية ص١ ع٢ فهي تترجم الموقف الذي تكون فيه الموارد البشرية فعالة ولكنها غير كفؤة، وفي هذه الحالة يتمثل دور الإدارة في إرشاد الموارد البشرية لترشيد استخدام الإمكانات التي تعمل من خلالها والمحافظة عليها وصيانتها.

وفيما يختص بالخلية ص٢ ع١ فتعبر عن الموقف الذي تتصف فيه الموارد البشرية بأنها غير فعالة ولكنها تتمتع بالكفاءة، وهنا يكون دور الإدارة توجيه وتدريب الموارد البشرية على كيفية اختيار وصياغة الأهداف الصحيحة وتحقيقها.

وأخيرا، فإن الخلية ص٢ ع٢ وتشير إلى الموقف الذي تتسم فيه الموارد البشرية بعدم الفعالية وعدم الكفاءة، وهذا الموقف يعبر عن حالة من الخلل التام ويحتاج الأمر إلى مراجعة كلية في الموارد البشرية الموجودة واتخاذ قرارات ربما تكون مؤلمة بشأنها، وإلى إعادة النظر في كثير من الممارسات المتعلقة بها.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بداية أن أهمية إدارة الموارد البشرية تستمد أصلا من أهمية المورد الذي تتم إدارته وهو المورد البشري بما له من طبيعة وخصائص تجعله متفرداً بين باقي الموارد، وبما أصبح له طبيعة وخصائص في القرن الجديد تختلف عن طبيعته وخصائصه فيما مضى، وهو ما سبق استعراضه بشكل تفصيلي.

ونظرا لأن استخدام الموارد المادية يعتمد على الموارد البشرية، فقد حرصت الدول المتقدمة اقتصاديا على ممارسة عملية إدارة الموارد البشرية بصيغ وأساليب مختلفة لتعظيم مساهمة الموارد الإنسانية (المهارات، المواهب، الذكاء، الحكمة، القدرات) في إنجاز الأهداف المشتركة المتعلقة بالاستجابة لتوقعات المنظمة والمتعلقة بإشباع رغبات كل البشر الذين يعملون على كافة المستويات بالمنظمة.

وعلى ذلك، فإن تلك الدول تنظر إلى عملية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مدروسة ومخططة لكيفية الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وإحداث حالة من الربط والتكامل بين الإنسان والمنظمة، الإنسان والوظيفة، الإنسان والإنسان.

ومن الناحية العملية، فإن عملية إدارة الموارد البشرية في مفهوم الدول المتقدمة تعد بمثابة تطوير لقدرات الموارد البشرية واتجاهاتها بما يؤدى إلى النمو الشخصي Personal Growth وتحقيق الذات Self- actualization ومن ثم تدعيم انتمائها التنظيمي والمجتمعي Organizational & Societal Commitment.

ونظراً لأنه لا حدود للإمكانات البشرية، فإن من واجب المنظمة مساعدة المورد البشري على تحديد مواطن قوته واستغلالها أقصى استغلال ممكن من خلال إدارة هذا المورد بالصيغة التي تعمل على فهم مختلف احتياجاته وتطلعاته وآماله بطريقة أفضل، وكذلك على توليد الإدراك لديه كأهم الموارد التي يعتمد عليها في تعظيم أداء المنظمة وتحقيق مختلف أهدافها.

إن أي منظمة ترغب في أن تكون موجهة بالحركية (الديناميكية) والنمو Dynamic & Growth Oriented أو ترغب في النجاح في بيئة سريعة التغير تحتاج إلى إدارة مواردها البشرية بفعالية وكفاءة.

ويبدو مما سبق بكل وضوح، أن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة هي في حقيقة الأمر إدارة أعمال Business Administration هذه المنظمة.

ولعل الوقوف على ماهية إدارة الأعمال ومدلولها العلمي الصحيح بعيدا عن الاتجاهات الفكرية المتباينة في هذا الصدد وبشكل مختصر ومركز يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في زيادة درجة استجلاء هذا الأمر.

فإدارة الأعمال هي عملية مستمرة يمارسها مجموعة من البشر بهدف تحقيق نتائج محددة سلفاً من خلال توظيف الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة في ظل متغيرات بيئية حالية أو مرتقبة.

ومعنى ما تقدم أن إدارة الأعمال هي بالدرجة الأولى نشاط إنساني تُمارسه فئة من البشر تتسم بصفات Traits وقدرات معينة بهدف تحقيق نتائج محددة اقتصادية و/أو اجتماعية من خلال توظيف ما هو متاح لديها من موارد وما يمكن أن يُتاح مستقبلاً توظيفاً سليماً، مع عدم تجاهل كافة المتغيرات البيئية المحيطة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، من منطلق أن درجة فعالية وكفاءة الإدارة في بلوغ أهدافها المنشودة تتوقف على درجة فعاليتها وكفاءتها في التعامل مع تلك المتغيرات.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ، أن مجموعة من الموارد البشرية هي التي تُمارس العمل الإداري، وأن هذا العمل يرمي إلى تحقيق أهداف محددة من خلال جهد مجموعة أخرى من الموارد البشرية وبالاستعانة بالموارد المادية.

فالموارد المادية لا تدير وإنما الموارد البشرية هي التي تدير من خلال ممارسة وظائف رئيسة على الموارد التي تعمل من خلالها وذلك بغية تجميع تلك الموارد وتنميتها واستثمارها في المجالات التي تحقق أقصى عائد ممكن يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة، هذه الوظائف والتي أصطلح على تسميتها بالوظائف الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ومعنى ذلك أن إدارة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات- من خلال ممارسة فئة من الموارد البشرية للوظائف المشار إليها إنفا- هي في حقيقة الأمر ممارسة الإدارة على فئة أخرى من الموارد البشرية وعلى الموارد المادية، وأن الموارد المادية ليس لها دور يذكر من دون الموارد البشرية، مما يحدو معه القول بأن إدارة الموارد البشرية حقيقة هي إدارة الأعمال.

المناهج الفكرية لإدارة الموارد البشرية:

تتعدد المناهج أو المداخل أو الاتجاهات أو الرؤى التي تعارف عليها الكتاب والممارسين للكيفية التي يدار Managing بها المورد البشري في المنظمة.

وقد ارتبط التطور في هذه المناهج بالتطور الذي حدث في الفكر الإداري بشكل عام بحيث يمكن القول بأن كل منهج من تلك المناهج يعكس فكراً إدارياً محدداً.

وقد تبنت منظمات الأعمال في الولايات المتحدة- حيث ظهر علم الإدارة- هذه المناهج واحد تلو الآخر، ثم انتقلت لمنظمات الأعمال في الدول الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور التاريخي لهذه المناهج لا يعنى أن جميع المنظمات في جميع أنحاء العالم قد مرت بكل هذه المناهج بدءً من المنهج الأقدم إلى المنهج الأحدث، ذلك أن بعض المنظمات في كثير من الدول مازالت في إدارتها لمواردها البشرية تمارس الفكر الذي صاحب بداية ظهور علم الإدارة، كما أن منظمات أخرى تخطت بعض المناهج وطبقت مباشرة المناهج الأحدث.

على أن أهم المناهج (المداخل) التي يمكن الإشارة إليها في هذا الصدد ما يلي:

١- **المنهج الميكانيكي Mechanical**: وهذا المدخل ينظر للمورد البشري وكما سبق أن تبين في موضع أخر على أنه آلة يمكن توقع سلوكه والسيطرة عليه وتشغيله وفقا للخطط المرسومة. بمعنى أخر فالمورد البشري يعد عنصراً من عناصر الإنتاج يتعين على الإدارة استغلاله أقصى استغلال مقابل أجر محدود للغاية وإذا رفض يمكن استبداله. ومعنى ذلك أن المشاعر الإنسانية لم تكن تلقي أي اهتمام عند إدارة المورد البشري وفقا لهذا المنهج.

٢- **المنهج الأبوي Paternalism**: وفقا لهذا المدخل، كان المدير ينظر إلى المرؤوس على أنه ابن من أبنائه يتعين رعايته وتقديم كافة الخدمات له وتهيئة مُناخ العمل المواتي له والذي يراعي الجانب الإنساني بأكبر قدر ممكن.

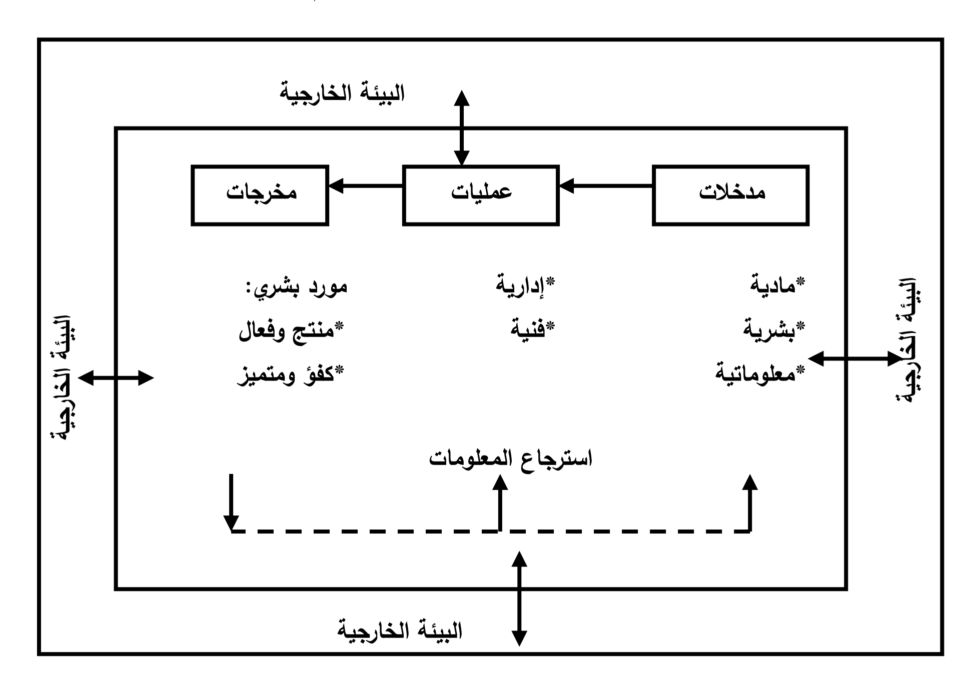
٣- **المنهج التعاقدي Contract**: طبقاً لهذا المنهج يتم إدارة المورد البشري الذي تفاوضت وتعاقدت معه المنظمة على أساس محاولة إشباع رغباته وتحقيق مصالحة إلى أقصى درجة وفي نفس الوقت تحقيق مصالح المنظمة من البقاء والربحية والنمو إلى أقصى درجة أيضا. أي أنه منهج وسط بين المنهجين الميكانيكي الذي ينحاز لمصلحة المنظمة على حساب مصلحة المورد البشري والمنهج الأبوي الذي ينحاز لمصلحة المورد البشري على حساب المنظمة.

٤- **منهج الإدارة**: يركز هذا المنهج على اعتبار أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل مدير تنفيذي بالمنظمة وأن الوحدة التنظيمية الخاصة بهذا المورد إنما هي وحدة خدميه أو معاونة توجد لخدمة الموارد البشرية (رؤساء ومرؤوسين)، أي أن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية مشتركة بين رؤساء العمل والكيان التنظيمي الخاص بالموارد البشرية.

٥- **منهج النظم**: وفقا لهذا المنهج يتم النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها بمثابة نظام فرعي مفتوح ضمن نظام أكبر وهو المنظمة، وهذا النظام الفرعي يتألف من أربعة عناصر كما هو مبين بالشكل رقم (٣) هي: المُدخلات، العمليات، المُخرجات واسترجاع المعلومات.

شكل رقم (٣)

وظيفة إدارة الموارد البشرية كنظام



وكما هو موضح، فإن النظام السابق في علاقة تأثير متبادل مع محيطة الخارجي أي علاقة أخذ وعطاء مع البيئة الخارجية المحيطة.

ولاشك أن الفلسفة التي يُبنى عليها هذا المنهج تمكن من زيادة درجة الفهم لطبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومن الارتقاء بمستوى أداء هذه الوظيفة، فضلا عن زيادة فهم العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه الوظيفة وباقي وظائف المنظمة الأساسية والمعاونة على حد سواء.

٦- **المنهج الوقائي (المبادأة) Proactive**: وهو منهج الإدارة بالفعل أو بالمبادرة Initiation وليس الإدارة برد الفعل Reaction، حيث يقوم على توقع الأحداث قبل حدوثها واستثمار فرص الجيد منها، ومواجهة مخاطر أو تهديدات السلبي منها، وهو ما يساهم في تحقيق مزيد من الإشباع لكل من الموارد البشرية والمنظمة سواء بسواء.

٧- **منهج إدارة الموارد البشرية:** ينبني هذا المنهج على أساس النظر للبشر على أنهم مورد هام، نادر ونفيس يجب المحافظة عليه وصيانته والاهتمام بكرامته وإنسانيته أولاً وقبل الاستفادة منه ماديا.

ويؤكد هذا المنهج على أنه لا سبيل للارتقاء بالأداء التنظيمي وتعظيمه إلا بالاهتمام الكافي بعملية إدارة المورد البشرى وتلبية احتياجاته وتلبيتها وإطلاق كافة ملكاته بحرية للإبداع والابتكار.

إن منهج إدارة الموارد البشرية- وعلى نحو سبق بيانه- هو المنهج الذي يدير المورد البشري من منطلق كونه رأس المال المعرفي Knowledge Capital.

هذا، ويعتبر منهج الموارد البشرية منهجاً حديثا نسبيا ذلك أنه على الرغم من أن محاولات متعددة بذلت لتنمية الكائن البشري بشكل أو بأخر منذ نشأة الحضارة الإنسانية، إلا أن المدخل المخطط والمدروس لإدارة الموارد البشرية في المنظمات لم ير النور إلا في النصف الأخير من القرن العشرين.

وعلى نحو سبق شرحه، فإن جذور منهج إدارة الموارد البشرية كمدرسة فكرية معروفة ترجع إلى ستينيات القرن الماضي منذ التفكير في تطوير نظرية محاسبة الموارد البشرية.

وإزاء المنافسة الشرسة التي واجهتها المنظمات الأمريكية من قبل المنتجات اليابانية خلال سنوات الثمانينيات من القرن العشرين وتدني مستويات الانتماء التنظيمي فيها وانخفاض معدلات الإنتاجية، كانت هناك حاجة قوية لإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم Restructuring & Reorganizing، الأمر الذي جعل الأكاديميين والممارسين يعولون على إدارة المورد البشري كثيراً في مجابهة تلك التحديات.

وللتدليل على أهمية الموضوع، يُلاحظ أن موضوع إدارة الموارد البشرية صار خلال فترة لا تتجاوز العشرين عاما بقليل من أكثر القضايا الساخنة Hot Issues محل الاهتمام بحثا وتدريسا وممارسة.

فلا ريب في أن إنشاء تخصصات لإدارة الموارد البشرية في كثير من الجامعات وتغيير مسميات الوحدات التنظيمية المعنية بالموارد البشرية في منظمات متعددة- كما سيتضح في موضع لاحق - لهو دليل دامغ على أهمية هذا الموضوع.

وعلاوة على ذلك، تم إدخال منهج إدارة الموارد البشرية ضمن مقررات السنة الأولى لتمهيدي ماجستير إدارة الأعمال ببعض الجامعات الأمريكية سنة ١٩٨٠، وتم تطوير نماذج لإدارة الموارد البشرية كانت بمثابة الأساس لتطوير نظريات ومداخل أخرى في إدارة الموارد البشرية.

ولعل من أهم المداخل التي انبثقت عن منهج إدارة الموارد البشرية المداخل الثلاثة التالية:

(١) المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

Strategic Approach for Human Resources Management

ويرمى هذا المدخل إلى تحقيق رؤية Vision المنظمة ورسالتها Mission وأهدافها من خلال إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة وترجمتها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية الوظيفية في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، ثم ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى استراتيجيات جزئية في مختلف قضايا الموارد البشرية بهدف تعظيم أداء الناس Maximizing People Performance.

ويقوم هذا المدخل على التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية التي تحتويها الإستراتيجية العامة للمنظمة في ضوء مجموعة من المفاهيم الأساسية منها: مفهوم التحدي، مفهوم الرؤية الشاملة والنظر للموضوع من كل الأبعاد، مفهوم دورة الحياة Lifecycle وضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية من فترة لأخرى، مفهوم المحركات Dirvers التي تستخدم لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

(٢) مدخل القيمة الأفضل لإدارة الموارد البشرية

Best-Value Approach for Human Resources Management

يسعى هذا المدخل إلى تحقيق أفضل قيمة محققة لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة مع ضرورة تخفيض تكلفة بلوغ هذه القيمة.

وفي سبيل تحقيق ذلك يلزم تبني فلسفتي إدارة الأداء والتخطيط والقيام بمراجعة دورية للخدمات التي تقدم للعملاء داخليين وخارجيين، كما يلزم التركيز على مجموعة من المفاهيم التي تعرف بالـ 4C,S وهي: التحدي Challenge، المنافسة Competition، المقارنة Comparison، الاستشارة Consultation، إلى جانب مجموعة من المبادئ وهي: الشفافية Transparency، المساءلة Accountability، الملكية Ownership، التحسين المستمر Continuous Improvements.

ووفقاً لهذا المدخل يتعين تحويل الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية من الأنشطة التقليدية إلى أنشطة ذهنية بالدرجة الأولى. هذه الأنشطة تتمثل في أنشطة التعلم، أنشطة التمكين Enabling Activities، بمعنى مساعدة الأفراد ومنحهم القدرة التي تمكنهم من تحقيق أعلى قيمة لأصحاب المصلحة (ومنها أنشطة تفويض الصلاحيات والمسئوليات، تخطيط المسارات الوظيفية وغيرها)، أنشطة العملاء Customer Activities، بمعنى مساعدة الموارد البشرية على تدعيم العلاقات مع العملاء من أجل اجتذاب المزيد منهم والمحافظة عليهم وتنمية ولائهم للمنظمة وجعلهم شركاء لها.

وكما هو موضح، إن الآلية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أفضل قيمة تبنى على تعضيد وترويج ثقافة التعلم التنظيمي، وتوفير الآليات المختلفة المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية التي تساعد على التفكير وإعادة التفكير Thinking & Rethinking، علاوة على التنسيق الدائم بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الكلية للمنظمة.

(٣) المدخل التعاوني لإدارة رأس المال الاجتماعي

Cooperative Approach for Social Capital Management

يهدف هذا المدخل إلى إيجاد حالة من التعاون والتبادل المعرفي بين الموارد البشرية داخل المنظمة (كمجتمع صغير) والمتعاملين معها خاصة العملاء والموردين

(كمجتمع أكبر) بما يساعد على الارتقاء بجودة ما يقدم من خدمات لهذه الأطراف وبما يُسَهل من عملية تكوين وإضافة قيمة أعلى لها، وبما يحقق نوع من المشاركة الحقيقية في تحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية.

وفقاً لهذا المدخل يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهوم أوسع More Broad من مفهوم رأس المال البشري، ذلك أن رأس المال الفكري – في ضوء هذا المدخل – يتألف من:

أ – **رأس المال البشري:** والذي يتضمن مزيجاً من: المعارف، المهارات، القدرات، الخبرات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة النابعة أو المكتسبة من خلال العمل وهذه تسمى بالأصول البشرية (الإنسانية).

ب – **رأس المال الهيكلي Structural:** يعكس المعرفة التى تقتنيها المنظمة من الخبرات والعمليات، وقواعد البيانات، ونظم المعلومات، وهو يتمثل في: النماذج التنظيمية، الثقافة التنظيمية، سياسات وإجراءات وقواعد العمل، قنوات التوزيع، التراخيص والشهادات التي تحصل عليها المنظمة مثل شهادات الأيزو لتأكيد الجودة وشهادات حماية حقوق العملاء وتسمى الأصول الهيكلية. ويتم وصف هذه المعرفة عادة بالمعرفة التي تحتفظ بها المنشأة بعد مغادرة مواردها البشرية في نهاية يوم العمل

ج – **رأسمال العلاقات Relationship:** وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها، مورديها وأي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات وذلك في صور متعددة منها: ولاء العملاء والموردين للمنظمة، المعلومات التي يتيحها العملاء والموردين للمنظمة من أجل تطوير منتجاتها، شعور العملاء بأنهم شركاء المنظمة في كل شيء.

د – **الأصول الفكرية Intellectual Assets:** وهي تتألف من المعلومات والاستشارات والمذكرات المكتوبة التي تتكون بمجرد نقل البيانات والمعلومات والمعارف والأفكار من الأصول البشرية.

هـ– **الملكية الفكرية:** وهي تضم: براءات الاختراع، حقوق التصنيع، حقوق الامتياز، العلامات التجارية، وغيرها مما يمكن حمايته قانونياً.

وفـي ضـوء مـا سـبق، يمكـن القـول بـأن رأس المـال الفكـري فـي ضـوء المـدخل التعـاوني لإدارة رأس المــال الاجتمــاعي مفهــوم موســع ومتكامــل يشــمل المعــارف والمهارات والخبرات التي توجد لدى الموارد البشرية بالمنظمة، إضافة إلـى: المعلومـات والاستشــارات، المــذكرات المكتوبــة، بــراءات الاختــراع وحقــوق التصــنيع والعلامــات التجارية والثقافة التنظيمية، إلى جانب العلاقات التي تكونها المنظمة مع المتعاملين معها من عملاء وموردين ...الخ.

ولاشك أن تبني المدخل المشار إليه في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يقود إلى:

١ - توسـيع دائـرة الـتعلم Learning Cycle وذلـك عبـر الانتقـال مـن دائـرة الـتعلم التنظيمـي Organizational Learning إلـى دائـرة الـتعلم المجتمعـي Society Learning وهـو مـا يجعـل المنظمـة أكثـر فعاليـة فـي التعامـل مـع المتغيـرات المحيطـة، ويزيـد مـن معـدل انسـياب المعـارف والمهـارات والخبـرات الداخليـة للمنظمة.

٢ - إيلاء اهتمام أكبر بمفهوم رأس المال الاجتماعي على حساب المفهوم التقليدي (المالي) لرأس المال من منطلق أن القيمة المضافة والعوائد الخاصة بالمفهوم الأول تفوق في كثير من الأحيان القيمة المضافة والعوائد الخاصة بالمفهوم الثاني، بل أنها قد تشكل جزءً من تلك الخاصة بالمفهوم الأول.

٣ - التركيز على مفهوم الاستثمار البشري، بمعنى السعي إلى تزويد الموارد البشرية بالمعارف وإكسابهم المهارات والقدرات التي ترتقي بأدائهم الحالي والمستقبلي من خلال برامج تدريبية تُصمم وتنفَذ بالتنسيق مع البرامج الأخرى للموارد البشرية من تخطيط موارد بشرية، تصميم وظائف، تقويم أداء ...الخ بما يعزز الأداء البشري الفردي والجماعي حالاً ومستقبلاً.

٤ - تغيير فلسفة التعامل مع العملاء من مجرد إشباع حاجاتهم التي حددت من قبل الإدارة (الحاجات الاقتصادية) إلى إشباع حاجاتهم من وجهة نظرهم (الحاجات الاجتماعية)، ومن ثم الاحتفاظ بهم، ثم إلى فلسفة تنمية هؤلاء العملاء بإقامة العلاقات معهم وجعلهم شركاء في نجاح المنظمة ومصدر لأفكار التطوير بها.

وواضح مما تقدم أن منهج إدارة الموارد البشرية يعد منهجاً مغايراً للمناهج الأخرى السابقة عليه، وأن هذا المنهج كان بمثابة الشرارة الأولى التي اندلعت منها الكثير من المفاهيم والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهو ما سيتضح في مكان لاحق من هذا الفصل.

وخلاصة القول أن المناهج التي تم استعراضها يمكن تقسيمها إلى مجموعتين متميزين: المجموعة الأولى وتضم المناهج التقليدية والتي تشمل المنهج الميكانيكي والمنهج الأبوي والمنهج التعاقدي. أما المجموعة الثانية فتضم المناهج الحديثة والتي تشمل منهج الإدارة ومنهج النظم ومنهج المبادأة ومنهج إدارة الموارد البشرية.

ورغم التقسيم السابق ورغم أيضا ما قد يبدو من أن ثمة تناقض أو تعارض بين المداخل السابقة أو أنها مناهج بديلة، إلا أنه يمكن التوفيق بينها والاستفادة من الأفكار التي تُبنى عليها جمعيا من خلال منهج شامل أو كلي. يساعد في فهم وتحليل عملية إدارة أنشطة الموارد البشرية بشكل متكامل.

انعكاسات التحولات الكبرى في العالم والتحديات التي صاحبتها على عملية إدارة الموارد البشرية:

شهد العالم وعلى نحو سبق بيانه، مجموعة من التحولات الجذرية التي طالت مختلف مفاهيم الحياة.

على أن من بين تلك التحولات خمسة تحولات كان لها التأثير الأهم على العملية الإدارية بصفة عامة، وعلى عملية إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، هذه التحولات هي: ظاهرة العولمة، ظاهرة التنافسية، الثورة العلمية، التكنولوجية، التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ثورة المعرفة.

ويمكن تقسيم تأثيرات التحولات المنوه عنها على عملية إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: وتهتم بالتأثيرات على الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية.
المجموعة الثانية: وتهتم بالتأثيرات على هيكل وأداء الموارد البشرية.
المجموعة الثالثة: وتهتم بالتأثيرات على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولا: التأثيرات على الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية:

يقصد بالإطار الفكري هنا الإطار المفاهيمي Conceptual أو الفلسفي أو المنطقي الذي يحكم عملية إدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق يمكن رصد التأثيرات التالية:

١- تحول النظرة من عملية إدارة الأفراد أو عملية إدارة شئون العاملين إلى عملية إدارة الموارد البشرية، أي من كونها سلسلة أعمال إجرائية روتينية تنفيذية أو فنية لائحية تختص بتنفيذ سياسات ونظم ولوائح العمل والتي تنحصر غالبا في جوانب قانونية (تشريعات وقوانين، مخالفات وجزاءات، حقوق وواجبات) إلى اعتبارها وظيفة هيكلية أو إستراتيجية تتعلق بأثمن موارد المنظمة وتندرج ضمن الإستراتيجية العامة Overall Strategy للمنظمة.

وللتدليل على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معها بالإستراتيجية العامة للمنظمة، أضيفت صفة الإستراتيجية إما للإدارة أو للموارد البشرية لتصبح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Management of Human Resources أو إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic Human Resources Management، وأصبح مدير الموارد البشرية في ظل هذا التوجه بمثابة المسئول الاستراتيجي عن قوة العمل Work Force Strategist.

وبعد أن أصبح مدير الموارد البشري شريكاً استراتيجياً وليس مجرد أخصائي موارد بشرية تنامت الحاجة إلى إعادة هندسة نظم الموارد البشرية، وتم تحويل الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع الموظفين إلى رؤسائهم المباشرين أي إلى المديرين التنفيذيين مع الإبقاء على الأنشطة الإستراتيجية التي تؤدي من قبل المتخصصين في وحدة الموارد البشرية.

كما أصبح لزاماً على مسئولي الموارد البشرية الاتصال مباشرة بالمديرين التنفيذيين وبالإدارة العليا والوقوف على توجهاتها الإستراتيجية، والتعامل معها مباشرة في القضايا الخاصة والتي تتعلق بإدارة الأخطار Risks Management، والأخلاقيات، والاختيار، والتعويضات وغيرها، وهو ما يشير إلى أن مسئول الموارد البشرية أصبح يمارس دوراً جديداً بالنسبة له وهو دور ضابط حوكمة Governance Regulator.

وينبغي التنويه هنا إلى أن استخدام اصطلاح إدارة الموارد البشرية للإشارة إلى التحول في الفكر الإداري تجاه الإنسان كبديل لاستخدام مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين ليس مجرد تغيراً شكلياً في الكلمات أو الألفاظ أو المسميات The Name Game فحسب ولكنه تغير جوهري Significant وجذري واستراتيجي في الفكر وفي المضمون وفي المنطلق الفلسفي الذي يستند إليه كل منهما، فإدارة الأفراد أو شئون العاملين..الخ تعبر عن أساليب فنية أما إدارة الموارد البشرية فتعبر عن توجه فلسفي للإدارة Management Philosophy.

٢- الانتقال بفلسفة إدارة الموارد البشرية من التركيز على المشكلات التقليدية للموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتسكين والاستحقاقات والدوام والإجازات والترقيات والتنقلات..الخ) وفقا لمتطلبات الوحدات التنظيمية إلى التركيز على إدارة الأداء Performance Management وتعظيم الإنتاجية Productivity Maximizing والارتقاء بفعاليتها وكفاءتها.

٣- الأخذ بمفهوم نظرية النظم في ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية على أساس أنها نظام مفتوح ومتكامل يتألف من عدة نظم فرعية مترابطة ومتصلة ومتفاعلة- وليست جزر منعزلة مستقلة ومنفصلة- هدفها الوصول إلى موارد بشرية متميزة (منتجة، مستقرة، فعالة، كفؤة).

٤- تغير النظرة إلى ما ينفق على الموارد البشرية من مجرد كونها نفقات إيراديه بدون مردود إلى كونها نفقات استثمارية لها عائد (مردود).

٥- الأخذ بمفاهيم إدارة الموارد البشرية في سياق متعدد الثقافات أو إدارة التنوع الثقافي Cultural Diversity Management للتعامل بنجاح مع الأمور المتناقضة، حيث تعمل المنظمات حاليا في سوق عالمي، وتوظف موارد بشرية من جنسيات متباينة، وتقدم منتجاتها لعملاء مختلفي الثقافة، وتتواجد في مجتمعات ذات درجات نمو ليست واحدة في كافة مناحي الحياة، وتتعامل مع نظم إدارية وسياسية وحكومية متباينة.

٦- الاستفادة من التكنولوجيا العالية High-Tech في عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

٧ - الأخذ بمنطق إدارة الجودة الكلية في عملية إدارة الموارد البشرية واعتبار الكيانات التنظيمية التنفيذية في المنظمة والتي تُخدم من قبل الوحدة التنظيمية، المسئولة عن الموارد البشرية بمثابة عملاء داخليين Internal Customers بتعين تحقيق رضاهم.

٨- توفير القناعة بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في المنظمة إنما يكون بتخليصها من قيد الانغلاق الفكري وإطلاق ملكاتها العقلية وطاقاتها الفكرية للمشاركة الإيجابية بمقترحاتها وأفكارها المبتكرة في مواجهة مشكلات المنظمة لاسيما المشكلات غير التقليدية.

٩- النظر إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل المستويات الإدارية في المنظمة وليس فقط مسئولية الوحدة التنظيمية المختصة بالجوانب الفنية المتعلقة بهذه الوظيفة.

١٠- توفر القناعة بأن الجزء الأكبر من النشاطات التي تتيح القيمة للمنظمة إنما يتمثل في الأنشطة الخدمية المعرفية والتي تُعد أساسا لتشكيل الأبعاد المحورية للجدارة التي ترتكز عليها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

١١- إدراك حقيقة أنه من الأجدي للمنظمة أن تكرس مواردها البشرية لممارسة أنشطة معرفية وتطوير مصادر قوة معرفية تستطيع عن طريقها تحقيق تميز واضح

ودائم من وجهة نظر عملائها. أما بقية الأنشطة فيمكن أداؤها بانتهاج استراتيجية الإسناد الخارجي أو التعهيد Outsourcing.

١٢- إدراك حقيقة هامة وهي أن المنتجات التقليدية التي تقدمها أي منظمة من سلع وخدمات ليست في حد ذاتها المقَوم الرئيس لبناء الميزة التنافسية، وإنما المقَوم الرئيس في هذا الصدد هو التكنولوجيا و/أو المعارف و/أو الخبرات التي تتوافر للمنظمات، ولاشك أن الموارد البشرية هي منبع تلك المقومات ومصدر تفعيلها.

١٣- الاقتناع بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتمثل أصلا في توظيف وإدماج المعرفة في مختلف عملياتها مما يحقق لها الميزة التنافسية المنشودة. ولا تنحصر مهمة إدارة الموارد البشرية فقط في معالجة المعرفة ولكن الأهم في إنتاج المعرفة من خلال المزج بين المعرفة الكامنة أو المعلنة لدى الموارد البشرية والمعرفة الخارجية الوافدة من البيئة المحيطة بالمنظمة.

١٤- الاقتناع بأن توفير البيئة المحايدة لتوليد المعرفة يقتضي الإقلاع عن بعض الممارسات الإدارية التقليدية والتي لا تناسب ثورة المعرفة والتحول إلى ممارسات جديدة مثل التحول من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل الأفقية وإلى الهياكل المعكوسة والهياكل الشبكية، ومن النظم المركزية التي تركز المعرفة في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، ومن النظم التي ترسخ فكر العمل الفردي إلى النظم التي تكرس فكر العمل الجماعي أو فرق العمل ذاتية الإدارة.

ثانيا: التأثيرات على هيكل وأداء الموارد البشرية:

يقصد بالتأثيرات على هيكل وأداء الموارد البشرية التأثير على علاقات العمل وجودته Labour Relations & Quality، وعلى كفاءة وقدرات ومهارات الموارد البشرية، وعلى حجم الموارد البشرية وكثافة تواجدها داخل المنظمة، أي التأثير على الموارد البشرية كماً وكيفاً.

وقد أثرت التحولات الكبرى التي يعيشها العالم وخاصة التحولات التكنولوجية على هيكل الموارد البشرية وأدائها في المنظمات الحديثة وذلك كما يلي:

١- النزعة الشديدة لتخفيض حجم الموارد البشرية في مهن متعددة مثل المشتريات والحسابات وعمال الإنتاج، وذلك إزاء الحاجة إلى عدد أقل منهم لأداء الأعمال وبكفاءة أعلى.

٢- الميل الشديد للاستغناء عن فئة الإدارة الوسطى الواقعة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية المشرفة على التنفيذيين في مختلف المنظمات.

٣- التوجه نحو استبدال الوسطاء Middlemen بين المنظمة ومورديها وعملائها بتكنولوجيات جديدة مثل التوريد الآني (في الوقت المحدد) (Just In Time) JIT والأعمال الإلكترونية.

٤- اختفاء الحاجة إلى الموارد البشرية من ذوى المهارات المتوسطة (مثل الوظائف الكتابية)، أو المحدودة أو المنعدمة الذين كانوا يقومون بمهام تتطلب قدرات عضلية أو جسمانية دون المهارات الذهنية، حيث حلت التكنولوجيا الجديدة محلهم وبكفاءة أعلى مثل تكنولوجيا الإنسان الآلي Robot.

٥- توفير فرص عمل جديدة للموارد البشرية أصحاب المعرفة المتخصصين في أعمال الحاسب الآلي وهندسة الإنتاج والبحوث والتطوير والتدريب والتسويق وغيرهم من ذوى المهارات الفكرية والذين تتوفر لديهم المقدرة على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا الجديدة في مختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية.

٦ - بروز الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة Diversified Human Resources من حيث: القدرات، المهارات، المعارف، اللغات، الجنسيات، الأعمار.

٧- تنامي الاحتياج إلى موارد بشرية لديها قدرات فائقة لتنويع الأعمال، والتعامل مع ثقافات ونظم مختلفة، والاتصال السريع بين مواقع العمل في مختلف أرجاء العالم على اتساعه، وفهم طبيعة واتجاهات العملاء في مختلف الأسواق، واكتشاف وانتهاز الفرص المتاحة في تلك الأسواق.

٨- تزايد الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الصلاحيات التي توكل إليها بفعالية، لاسيما في المنظمات التي تتجه بسرعة نحو اللامركزية وتمكين

المرؤوسين Empowerment والمحاسبة على النتائج في النهاية Agenda Control وفرق العمل ذاتية الإدارة.

٩- تغير نظم وعلاقات العمل من مفهوم التوظيف أو الاستخدامEmployment إلى مفهوم الشراكة Partnership وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم عنصر من عناصر الإنتاج تؤدى دوراً مرسوماً ومحدداً دون إضافة، أي من كونهم أُجراء إلى كونهم الركن الأساسي لتقدم المنظمة وتفوقها وتحقيق ميزتها التنافسية، أي إلى كونهم أصحاب مصلحة.

١٠- تغير اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير القوى العاملة لمختلف وحدات المنظمة إلى الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من خلال تبنى وتطبيق مفهوم إدارة الأداء.

١١- تعاظم الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بسمات معينة منها: الرغبة في الإنجاز، السعي الحثيث للتميز، تحمل المخاطر، والابتكار والتطوير والتجديد، التركيز على النتائج، الاستعداد للخدمة، الاقتناع بفكر الجودة، تقبل واستيعاب التغيير، الأداء الآني، تحقيق قيمة مضافة، الطموح للنمو المستقبلي Future-Oriented. ولاشك أنه من الصعوبة بمكان توفير موارد بشرية يمثل هذه المواصفات وذلك لتعاظم تكلفة توظيفها والمحافظة عليها.

١٢- تزايد الحاجة إلى التعامل الذكي مع الموارد البشرية من خلال ترويج ثقافة التميز وحثها على المخاطرة والتحسين المتواصل والتعلم المستمر.

المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية والآفاق المستقبلية

يُعبر المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية عن الفلسفة الحديثة أو الاتجاه المعاصر أو المنهج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويقوم هذا المفهوم على منطق أساس مؤداه احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في المجالات الأنسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

وعلى ذلك فإن المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يختلف عن المفهوم التقليدي "والذي كان يطلق عليه إدارة الأفراد" الذي أصبح مفهوماً غير ملائم للتغيرات في بيئة الأعمال سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

ويتضمن الجدول رقم (٧) مقارنة بين كلا المفهومين

جدول رقم (٧)

مقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

المفهوم / وجه المقارنة	التقليدي	المعاصر
الاهتمام بـ	التكوين المادي أو الفسيولوجي للموارد البشرية.	التكوين العقلي أو الذهني للموارد البشرية.
التركيز على	١- الأداء الآلي للأعمال التي يكلف بها المرء دونما دور له في التفكير واتخاذ القرارات.	١- التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات، وتوفير آلية لإيجاد نوع من التداخل والتكامل بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل بالمنظمة.
	٢- التركيز على حفظ السجلات وكتابة الأجازات وإدارة الجوانب اليومية لشئون الأفراد (الإجراءات)	٢- التركيز على الأداء والتوجه المستقبلي.
	٣- الجوانب المادية في العمل من أجور وحوافز ومكان عمل.	٣- محتوى العمل والبحث عما يثير القدرات العقلية للمورد البشري وخاصة الحوافز المعنوية.
	٤- التدريب المهني لإكساب المورد البشري مهارات ميكانيكية.	٤- التنمية الإبداعية لإطلاق ملكات التفكير والابتكار عند المورد البشري.
	٥- المفهوم الضيق لعلاقات التوظف.	٥- الدور التنموي للموارد البشرية Development Role
طبيعة الدور	تنفيذي واستشاري وخدمي ورقابي.	استراتيجي ذو أهمية كبيرة في إمداد الإدارة العليا بالتقارير الإدارية.

يتبع ←

وجه المقارنة / المفهوم	التقليدي	المعاصر
نظم المعلومات	يدوية تقليدية تعتمد على السجلات والدفاتر وكثير من النماذج والمستندات	عصرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
المستوى التنظيمي	الأوسط (إدارة وسطي)	الأعلى (إدارة عليا)
أمد التفكير	قصير ومتوسط الأجل	طويل الأجل
الاهتمام بالموارد البشرية	داخل المنظمة	داخل وخارج المنظمة
النظرة للموارد البشرية	كالآلات (أي أصول مادية) يجب المحافظة عليها	أصول استثمارية ينبغي تنميتها والارتقاء بها
المهارات المطلوبة في الموارد البشرية	فنية بالدرجة الأولى	فكرية وابتكارية بالدرجة الأولى
تكلفة الموارد البشرية	إيرادية من دون مردود	رأسمالية تحقق مردود على المدى البعيد
مصادر الموارد البشرية	محلية	محلية وإقليمية وعالمية
التدريب على التقنية الحديثة	التزويد بالمعلومات والمهارات كمستخدمين	التزويد بالمعارف كمبتكرين
تقويم الأداء	فردي أو شخصي	التقويم من خلال ربط الأداء بهدف المنظمة Goal Analysis Technique

وفيما يتعلق بملامح الإطار الفكري المعاصر لإدارة الموارد البشرية، فلعل أهمها ما يلي:

١- أن عملية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة نظام مترابط ومتكامل يتألف من مجموعة أنشطة أو عمليات متصلة ومتداخلة وليست إجراءات مستقلة وغير متصلة، وبذلك يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناتجة من بعض الأنشطة

أو العمليات في تطوير وتحسين كفاءة أنشطة أو عمليات أخرى (مثل استثمار نتائج تشخيص وتحليل وتقييم الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية).

٢- أن الارتقاء بفعالية وكفاءة وظيفة الموارد البشرية يتطلب رسم مجموعة سياسات ترشد ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشي مع أهداف المنظمة من ناحية، ومع النظرة الحديثة للمورد البشري والمفاهيم المستحدثة لإدارته من ناحية أخرى.

٣- إن تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية والذي يساوي

$$\left\{ \frac{\text{القيمة المضافة بواسطة المورد البشري}}{\text{تكلفة المورد البشري}} \right\}$$ يقتضي صياغة

استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة هذا المورد تقوم على إطلاق الطاقات البشرية وتكون محصلتها زيادة القيمة التي يضيفها المورد البشري قياساً على تكلفته.

٤- إن تحقيق النتائج المستهدفة يتطلب من إدارة الموارد البشرية الوقوف على سمات الموارد البشرية المتاحة، والتحليل الموضوعي للأداء التنظيمي والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

٥- إن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها وتناغمها مع باقي الاستراتيجيات الوظيفة بالمنظمة.

وفيما يتعلق بالآفاق المستقبلية لعملية إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استشراف مجموعة من التطورات Advances المستقبلية، حيث من المتوقع:

١- اختفاء مفهوم إدارة الموارد البشرية وإحلال مفهوم إدارة الناس Managing People or People Management أو الإدارة مع الناس Managing with people كفلسفة جديدة تؤكد على أن العملاء الأساسيين لأي منظمة هم مواردها البشرية.

٢- التحول من الثقافة الموجهة بالوظائف Function- Oriented Culture إلى الثقافة الموجهة بالعمليات Process Oriented بمعنى تحول إدارة الموارد

البشرية من التركيز على الخدمات أو وظيفتها التقليدية إلى فريق عمل يقدم خدمات استشارية داخلية Internal Advisory Team من خلال تعليم المديرين وفرق عملهم كيف يؤدون وظائفهم.

٣- تمكين المديرين التنفيذيين من أداء الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بها بدلاً من تركيزها في جهاز الموارد البشرية إزاء كون كل مدير سيصبح مديرا للناس Manager of People وكون جهاز الموارد البشرية سيصبح جهاز للاستشارات الداخلية Internal Consultation.

٤- ارتباط إدارة الموارد البشرية ارتباطا لصيقا Close برسالة المنظمة وذلك إزاء محاولات دمج إستراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

٥- تصاعد النزعة المتسارعة Acceleration Tendency نحو إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والإبقاء فقط على أنشطتها الأساسية أو المحورية، والتوسع في عمليات الإسناد للغير.

٦- التأكيد على ثقافة المشاركة والديمقراطية داخل المنظمات لتحقيق شعار جودة الحياة Quality of Life.

٧- التوسع في وسائل التحفيز التي تؤكد على الإنجاز الشخصي وعلى ربط الحافز بالإنجاز وعلى تبديد الخوف الوظيفي.

٨- تطوير سياسات وممارسات مرنة للموارد البشرية في ضوء حاجات ورغبات الناس، وتهيئة البيئة التي تساعد الموارد البشرية على البقاء من خلال ابتكار ترتيبات عمل صديقة للعائلة.

وفي هذا السياق، يتوقع التوسع في وتشجيع خيارات العمل المرنة Alternative Work Options كالأعمال التي تجمع بين مرونة الزمان Flex Time ومرونة المكان Flex Place أي نظم العمل عن بعد Remote Work أو العمل الالكتروني Electronic Telework، هي نظم العمل من مكان إقامة المرؤوس Employee Residence سواء كان بيتاً أو فندقاً أو أي موقع آخر بخلاف

موقع العمل التقليدي، وكذلك أنماط العمل لبعض الوقت بدلاً من كل الوقت. علاوة على فرق العمل التخيلية Virtual Teams، وفرق العمل الموقفية Contingent، ويصاحب كل ذلك زيادة درجة الحرية للاختيار بين جداول العمل البديلة والمسارات الوظيفية.

ولاشك أن التعامل مع كل المسائل السابقة قد أوجد دوراً آخر جديداً لمدير الموارد البشرية وهو دور المنسق (الموجه) التنظيمي والآدائي Organizational & Performance Conductor.

٩- التركيز التام على خدمة العملاء الداخليين والخارجين على حد سواء من منطلق تبني "فلسفة العميل يقود الشركة".

١٠- الاهتمام القوى بإضافة القيمة Adding Value داخل المنظمات من خلال إنتاج المنافع المتوقعة للعملاء ومن ثم تحقيق الأرباح للمنظمة وزيادة ثروتها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال موارد بشرية تستغل الإمكانات المتاحة أقصى استغلال وتقلل نسب التالف والفاقد والأخطاء إلى أدنى حد.

١١- زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوليد رأس المال الفكري.

١٢- الاهتمام الفائق بإعداد المنظمة ومواردها البشرية للتعامل مع المستقبل.

١٣- الاتجاه نحو الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالحسابات المفتوحة.

١٤- اختفاء التوصيف الوظيفي Job Description وذلك نتيجة التغيرات التي تطرأ على الأعمال ووسائل أدائها وعدم الالتزام بمواقع ثابتة للعمل، كما أن المستقبل يشير إلى أن المرؤوسين سيعملون في فرق عمل وليس كموظفين أو في وحدات عمل وسيؤدون ما يطلب منهم وليس ما هو مكتوب، كما أنهم لا يتعاملون معاً وجها لوجه وإنما عن بعد.

١٥- شيوع السياسات التي تحقق الالتزام العالي لاسيما على المدى البعيد.

١٦- التوسع في المبادرات الإدارية والمبادرات التي تهتم بمصالح المرأة Women`s Interest العاملة وتغير النظرة إليها باعتبارها عنصراً فعالاً في المجتمع.

١٧- استمرار القوانين والتشريعات الخاصة بالموارد البشرية في لعب دور هام خاصة في حماية حقوق الوظائف الفردية، وهو ما قد يتعارض مع الاحتياجات التنظيمية.

١٨- الاهتمام بشكل أقل بقضايا تكافؤ فرص التوظف والتمييز Equal Employment & Discrimination رغم استمرار كثير من المشكلات الأساسية دون حل.

١٩- التأكيد المتزايد على أهمية وظيفة الموارد البشرية والارتفاع بالموقع التنظيمي لوحدة الموارد البشرية وأهمية ممارستها في ظل وجود بنية تحتية تشكل إطاراً تنظيماً لهذه الوظيفة.

٢٠ – شيوع صيغ متنوعة لمشاركة الموارد البشرية رغم مشكلاتها من أجل تحقيق رضاها والتزامها، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن هذه الصيغ: إعادة تصميم الوظيفة Job Redesign من خلال برامج إثراء وتكبير الوظائف، برامج دوائر الجودة والانخراط الوظيفي، لجان إدارة المرؤوسين.

٢١ – شيوع الإجراءات الخاصة بحماية الحقوق الوظيفية خاصة في الشركات التي ليس بها نقابة للعمال.

٢٢- الاتجاه نحو نظم التعويض الأكثر مرونة والتي تعطي اهتمام أكبر بالأداء الفردي والجماعي واهتمام أقل بالمسميات الوظيفية.

٢٣- التوجه نحو الاعتماد على عدد أقل من الموارد البشرية الدائمة والاعتماد المتزايد على الأعمال التعاقدية.

٢٤- التوسع في المزايا العينية Fringe Benefits بشكل رشيد مع التوسع في نفس الوقت في بدائل الاختيار.

٢٥- الاتجاه المتصاعد نحو تطوير نموذج للربط والتكامل بين النظريات Theories الحديثة للموارد البشرية وهي: نظرية رأس المال الاجتماعيٍ Social Capital Theory، نظرية الذكاء العاطفي Emotional Intelligence Theory والتي تعني العمليات الفكرية التي تنتج عن التعرف على واستخدام وفهم، وإدارة الحالات الانفعالية للشخص والآخرين والقدرة على استخدام هذه المشاعر في تحفيز وتخطيط وتنظيم وتوجيه وإنجاز الأنشطة الأساسية وتنمية الموارد البشرية من ناحية والإنتاجية التنظيمية من ناحية أخرى.

٢٦- الاهتمام الشديد بإدارة العملية الإنسانية Human Process Management باعتبارها المدخل الأنسب لتشكيل الجيل القادم Next Generation لإدارة عمليات المنظمة Business Process Management من منطلق أن المورد البشري يشكل المكون الأساسي في مزيج مكونات النجاح لأي عملية.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١ - يُعبر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" فقط عن العملية التي تدار بها الموارد البشرية.

٢ - إن أهمية إدارة المورد البشري تُستمد أصلاً من أهمية المورد الذي تتم إدارته.

٣ - يعني التطور التاريخي في المناهج الفكرية لإدارة المورد البشري أن جميع المنظمات في كافة أنحاء العالم قد مر بكل هذه المناهج.

٤ - يركز منهج الإدارة كأحد مناهج إدارة الموارد البشرية على اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية هى مسئولية الوحدة التنظيمية الخاصة به.

٥ - لقد انبثقت عن منهج إدارة الموارد البشرية ثلاثة مداخل.

٦ - يُقصد بالإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية الإطار التطبيقي الذي يحكم عملية الإدارة.

٧ - إن استخدام اصطلاح "إدارة الموارد البشرية" كبديل لاستخدام مصطلح "إدارة شئون العاملين" أو "إدارة الأفراد" هو يُعتبر تغيير شكلي.

٨ - أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة هيكلية تندرج ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٩ - يقصد بالتأثيرات على هيكل واداء الموارد البشرية التاثير على الموارد البشرية كماً وكيفاً.

١٠- لا يختلف المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية عن المفهوم التقليدي لها.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ - ليس من بين المناهج الفكرية لإدارة المورد البشري:

أ - المنهج الأدبي. ب- منهج الإدارة. ج- المنهج الوقائي.

د - منهج النظم. هـ- منهج الموارد البشرية.

٢ – من أهم المداخل التي انبثقت عن منهج إدارة الموارد البشرية ما يلي:
أ – المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
ب– مدخل القيمة الأفضل فدارة الموارد البشرية.
ج– المدخل التعاوني لرأس المال الاجتماعي.
د – كل ما سبق.

٣ – انعكست التحولات الكبرى في العالم والتحديات التي صاحبتها على عملية إدارة الموارد البشرية في عدة نواحي منها:
أ – التأثير على الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية.
ب– التأثير على هيكل وأداء الموارد البشرية.
ج – التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
د – كل ما سبق.

٤ – من أمثلة الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ما يلي:
أ – إدارة التغيير التنظيمي. ب– التحويل الاستراتيجي.
ج – إدارة المعرفة. د– كل ما سبق.

٥ – من أهم الآفاق المستقبلة لإدارة الموارد البشرية:
أ – اختفاء مفهوم إدارة الموارد البشرية وإحلال مفهوم إدارة الناس.
ب– التحول من الثقافة الموجهة بالوظائف إلى الثقافة المواجهة بالعمليات.
ج– ارتباط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً لصيقاً برسالة المنظمة.
و – كل ما سبق.

الفصل الرابع

المدخل الإنساني لإدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- **مفهوم العلاقات الإنسانية.**
- **المفاهيم الخاطئة للعلاقات الإنسانية.**
- **مزايا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.**
- **مفهوم الروح المعنوية.**
- **العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.**
- **ماهية الرضا الوظيفي.**
- **أهمية الرضا الوظيفي.**
- **تطبيقات الفصل.**

مقدمة:

إن الهدف الاساسي الذي تسعي إليه أي منظمة يتمثل في تحقيق أعلي مستوي من الكفاءة الإنتاجية الممكنة وذلك من خلال توافر العنصرين التاليين:

أ – توافر الإمكانيات المادية.

ب – توافر الإمكانيات والكفاءات البشرية.

كما أن الفرق بين التقدم والتخلف، وبين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولي إلي مدي كفاءة الموارد البشرية المتاحة في المنظمة وما لديها من قدرات ومهارات تساعدها علي الابتكار والتجديد والتطوير والتفاعل مع التغيرات التكنولوجية المحيطة بها إذ أن الإدارة تسعي دائماً إلي بناء قوة عمل منتجة مستقرة مستمرة وراضية.

من هنا نجد أن المورد البشرية هو مصدر القوة في أي منظمة، بل في حقيقة الامر هو المورد الحقيقي لها، حيث أثبتت الدراسات أن قوة المشروع تكمن في افراده أكثر مما تكمن في نظمه ورأسماله.

لذلك، فالإدارة الناجحة هي التي تسعي إلي دراسة سلوك الأفراد ومعرفة محدداته الأساسية وكيفية التنبؤ بها وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، وهذا لا يتحقق الا من خلال تهيئة مناخ عمل سليم، ووجود علاقات انسانية طيبة بين الرؤساء والمرءوسين، والاهتمام بأهداف العاملين ومشاعرهم ودوافعهم واتجاهاتهم وهذا يؤدي إلي رفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الرضا عن العمل، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

خلاصة القول: أن محاول الإدارة فهم طبيعة البشر والاهتمام بها يعتبر في حد ذاته محاول لفهم كيف تعمل المنظمة.

مفهوم العلاقات الانسانية:

انتشر استخدام اصطلاح العلاقات الانسانية Human Relations انتشاراً واسعاً وترتب علي ذلك أن اصبح يستخدم للاشارة إلي أكثر من معني كما أن الكتابات الخاصة بالعلاقات الانسانية ناقشت موضوعات العلاقات الإنسانية دون أن تحدد مفهومها.

وقد بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فقد عرف البعض العلاقات الإنسانية علي أنها تعني التداخل بين الأفراد أو تفاعلهم في مجالات العمل بهدف زيادة الانتاجية وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

ويري البعض الأخر أن العلاقات الإنسانية تعني: دراسة البشر أثناء العمل كما أنها وسيلة لتحفيز الأفراد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة من ذلك يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تتمثل في ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة والذي لا يعاج الموضوعات بطريقة عقلانية، بل يأخذ في الحسبان الجوانب السلوكية والجماعية كما انه ينظر للفرد علي اعتباره عضواً في الجماعة.

في ضوء هذا المفهوم نجد أن العلاقات الإنسانية في جوهرها ومضمونها تعني ما يلي:

- علاقات طيبة سائدة بين العاملين في المنظمة.
- الفهم والتفاهم بين الرؤساء ومرءوسيهم.
- الارتباط بمجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات.
- المشاركة الفعالة بين الإدارة والعاملين.
- توفير مناخ عمل جيد.
- توفير اتصالات متبادلة فعالة.

والسؤال: هل العلاقات الإنسانية علم أم فن ؟

الإجابة: كما يبين الجدول رقم (٨) فإن العلاقات الإنسانية علم وفن.

جدول رقم (٨)

علم وفن العلاقات الإنسانية

علم بمعني	وفن بمعني
١- لها أسس ومبادئ. ٢- لها أصول علمية ونظرية. ٣- لها خصائص ومقومات. ٤- لها قواعد. ٥- لها أساليب ووسائل لتنميتها.	- فن ممارسة وكيفية تطبيق هذه الأسس العلمية في التفاعل. - بين الأنماط المختلفة من البشر ويعتبر هذا الجانب المهاري ويمكن تنميته من خلال التعلم والتجارب وخبرات الآخرين.

إذن العلاقات الإنسانية هي علم وفن في أن واحد .

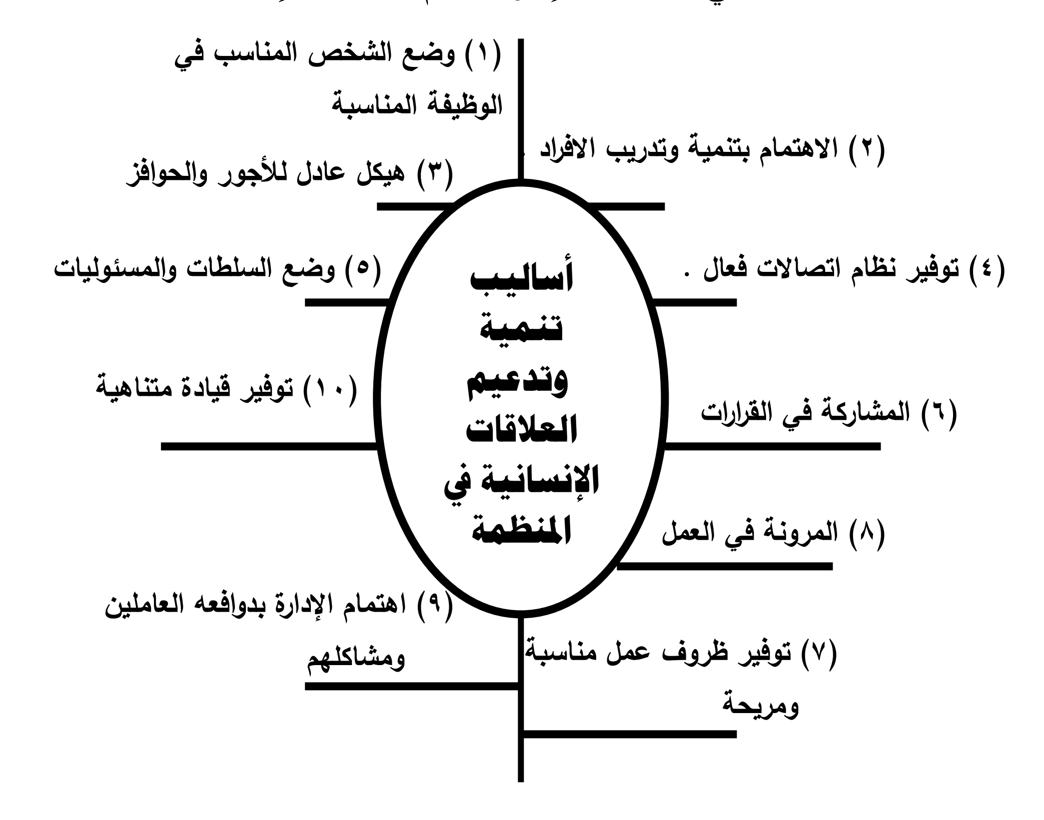
والسؤال:

ما هي الاساليب التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لتدعيم وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة؟.

الإجابة: كما يوضحها الشكل رقم (٤) تتمثل في مجموعة من الأساليب المتنوعة.

شكل رقم (٤)

الأساليب التي تستخدمها الإدارة لتدعيم العلاقات الإنسانية داخل العمل



المفاهيم الخاطئة للعلاقات الإنسانية:

من المفاهيم الخاطئة والشائعة في المجتمع هي:

١- العلاقات الإنسانية مرادف للعلاقات الشخصية.

في الواقع هناك اختلاف جذري بين المفهومين يبينه الجدول رقم (٩) التالي.

جدول رقم (٩)

أوجه الاختلاف بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية

العلاقات الإنسانية	العلاقات الشخصية
١- علم وفن ولها أسس وركائز (الموضوعية). ٢- بناءة. ٣- تطبق علي جميع العاملين بالمنظمة من أعلي مستوي إلي أدني إلي مستوي. ٤- هدفها توفير مناخ عمل سوي ومستقر لجميع العاملين. ٥- مستمرة.	١- ليس لها أساس علمي بل تبني علي التميز والصداقة والحوافز والمحسوبية. ٢- هدامة. ٣- شخصية (علاقة فردية أو ثنائية – علاقة مصلحة). ٤- تسبب مشاكل وتخلف توتراً مستمراً بين العاملين. ٥- مؤقتة.

٢- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معطلة للعمل وتعطي الحق للعاملين في التدخل في سير العمل، وتضعف سلطة الإدارة، في حقيقة الأمر أن العلاقات الإنسانية علي النقيض من ذلك لأن هدفها الأساسي هو تحقيق نوع من التكامل والتعاون بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة.

٣- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية تعني المجاملات الشكلية بجانب العمل الرسمي – فالمدير يجامل الآخرين ويجب أن يكون مبتسماً في وجه كل فرد ويستخدم ألفاظ المجاملات بغير حساب.

في الحقيقة أن العلاقات الإنسانية ليست شعارات بل يقصد بها المعاملة الطيبة، القيم الإنسانية، الفهم والتفاهم، التعاون، روح الفريق، اهتمام الإدارة بجماعات العمل، وبعبارة موجزة كيفية تطبيق المدخل الإنساني في الإدارة.

الأسباب التي أدت إلي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة:

أن أهم الأسباب التي دعت إلي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة يمكن إجمالها فيما يلي:

١ – من خلال دراسة التاريخ للعلاقات الإنسانية يتضح أنها لم تنل القسط الكافي من الدراسة والاهتمام من الإدارة بالمنظمة وبالتالي أصبح هناك عدم توازن بينها وبين جوانب العمل الأخري – وبالتالي كان هناك ضرورة للإهتمام والتركيز علي العلاقات الإنسانية لتحقيق هذا التوازن لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٢ – أن ظهور النقابات العمالية واصدار التشريعات لحماية العاملين تنتج عنه كثير من المشاكل الإنسانية، حيث أن زيادة قوة النقابات العمالية خلقت شعوراً لدي المديرين بفشلهم في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين، مما دفع الإدارة إلي اتخاذ الخطوات الإيجابية لمعالجة هذا القصور في علاقاتها بالعاملين.

٣ – الدراسات والتجارب العلمية التي أجراها العلماء وعلي رأسهم "التون مايو، وزملاؤه نبهت الإدارة إلي الاهتمام بالمورد البشري وفهمه وتحليله والتنبؤ به حتي تستطيع توجيهه نحو الأهداف وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

٤ – اهتمام الإدارة بالمسئولية الاجتماعية جعل الإدارة تركز انتباهها علي مسئولياتها تجاه العاملين وكذلك التعرف علي متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية والعمل علي خلق مناخ عمل يضمن الاستقرار والأمان الوظيفي، فقد اتخذت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق مسئولياتها الاجتماعية.

٥– أن كبر حجم المنظمات وظهور التخصص وتقسيم العمل نتج عنه تعذر خلق جو اجتماعي بين الأفراد وانعدام العلاقة المباشرة بين الإدارة والعاملين التي كانت موجودة مع صغر حجم المنظمة، فتأثرت معنويات الأفراد لإهمال الإدارة هذا الجانب الإنساني، وهذا الإحساس كان سبباً حقيقياً لاهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتدعيم الصلة والرابطة بينها وبين العاملين بالمنظمة.

٦ – ارتفاع المستوي التعليمي والثقافي للعاملين يعتبر من الاسباب التي دفعت الإدارة إلي الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية لكي تضمن استجابة العاملين للأساليب

الحديثة في العمل، والمشاركة في القرارات، وضمان توفير القيادارات الإدارية الفعالة.

ولكن ما هي المزايا (الجوانب الإيجابية) التي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؟

مزايا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل:

١- استقرار نسبي في مناخ العمل.
٢- الأمن والأمان المستقبلي للعنصر البشري.
٣- قلة المشاكل والمنازعات بين الأفراد والعاملين.
٤- تحسين مستمر في الأداء وزيادة في الإنتاجية.
٥- زيادة درجة الولاء والانتماء للعمل ثم للمنظمة.
٦- ضمان حسن استثمار المورد البشري أفضل استثمار.
٧- انخفاض معدل دوران العمل.
٨- انخفاض معدلات التغيب والإجازات المرضية وغير الحقيقية ، والحوادث وإصابات العمل.
٩- وجود لغة مشتركة بين الرؤساء والمرءوسين.

الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية:

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال بين العلميين وغير العلميين، وتعبير مؤشرا للحالة المزاجية التي عليها الفرد بين الحين والحين، وعادة ما يتسم بالتعبير الدائم بين الإرتفاع والانخفاض.

فقد يلاحظ المدير أن مستوي اداء مرؤوسيه في زيادة مستمرة وذات جودة وكفاءة عالية، ولديهم استعداد طيب للعمل، وحينما تسأله يقول: أن روحهم المعنوية مرتفعة وفي بعض الأحيان يلاحظ المدير أن هناك انخفاضاً في الإنتاج وارتفاعاً في نسبة الحوادث وإصابات العمل، وكثرة المشاكل والمنازعات فيما بينهم، وارتفاع نسبة التغيب والإجازات المرضية والتمارض، وحينما تسأله يقول: أن روحهم المعنوية منخفضة أي أن الحالة المزاجية مضطربة.

مفهوم الروح المعنوية:

ليس هناك اتفاق موحد بين الكتاب والعلماء علي مفهوم الروح المعنوية وبالتالي اختلف الآراء حول وضع مفهوم شامل ومحدد للروح المعنوية، ومعظم المفاهيم ما هي إلا تعبيرات تصف أن هناك شيئاً معنوياً له تأثير علي أداء الفرد وسلوكه.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها:

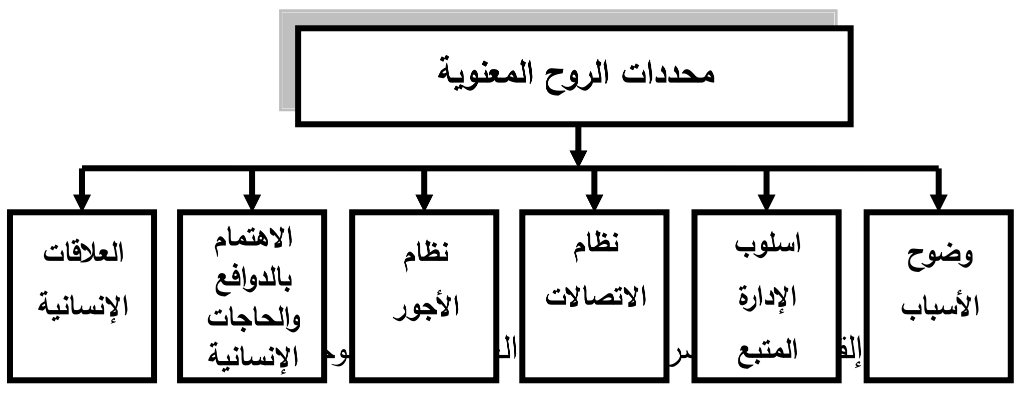
الروح المعنوية هي نوع من العلاقات التي يمكن بمقتضاها التعرف علي مستوي العلاقات الإنسانية ونوعها داخل المنظمة ، وبالتالي فهي ظاهر نفسية، ويستخدم هذا التعبير للدلالة علي حالة جماعة العمل من حيث درجة وضوح إهدافها، وأهميتها ودرجة الثقة في تحقيقها، إذن فهي تكوين داخلي لا نلاحظه إلا عن طريق أثاره ونتائجه.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

من الواضح انه لا توجد قواعد ثابتة يمكن أن تتبعها الإدارة لرفع الروح المعنوية للافراد، ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات الإنسانية وخلق روح التعاون بين الإدارة والمورد البشري بهدف تحفيزه علي بذل مزيد من الجهد ورفع معنوياته. ويعطى الشكل رقم (٥) نبذة مختصرة عن هذه العوامل:

شكل رقم (٥)

العوامل المؤثرة على الروح المعنوية



١- وضوح الأهداف:

أن وضوح الأهداف والسياسات العامة للمنظمة للعاملين ، واشتراكهم فيها يؤدي إلي خلق روح التعاون بين جماعات العمل وزيادة درجة الولاء والانتماء تجاه المنظمة بالإضافة إلي الشعور بالرضا عن العمل حتي ينعكس علي الروح المعنوية بالارتفاع والاستقرار، ويقصد بوضوح الأهداف : ترجمتها في صورة مستويات محددة مع السلطات الممنوحة لها.

٢- اسلوب الإدارة المتبع:

أن أسلوب الإدارة المتبع له تأثير كبير علي الروح المعنوية للموارد البشرية، فإتباع المركزية في الإدارة يؤدي إلي تقييد حرية المديرين وعدم تشجيعهم علي الابتكار والتجديد وبالتالي تأكيد ذاتهم ، وهذا يعني أن الإدارة تضع الحواجز بينها وبين القيادات الإدارية، ولا شك أن أسلوب الإدارة المركزية له أثار سلبية علي معنويات المورد البشري، ويتضح ذلك في انخفاض مستوي ادائهم وشعورهم بعدم الرضا عن الإدارة أما اتباع أسلوب اللامركزية النسبية في الإدارة فيعني تفويض سلطات بقدر المسئوليات ، واشتراك المورد البشري في القرارات يزيد من القود الدافعة للعمل وبالتالي يحقق آثاراً ايجابية علي معنويات الأفراد وكفاءتهم في العمل.

٤- نظام الاتصالات:

أن عملية الاتصالات تعتبر جوهر العمل الإداري حيث يعتبر وسيلة لنقل المعلومات من المستوي الأعلي إلي المستويات الأدني في التنظيم ومعرفة رد فعل هذه المعلومات في صورة مقترحات، استفسارات، شكاوي، مقترحات من المستوي الأدني إلي المستوي الأعلي في التنظيم، وبالتالي توافر نظام اتصالات جيد وفعال يعتبر همزة الوصل بين الإدارة والعاملين في المنشأة وبالتالي يساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية ومن ثم يؤثر ايجابياً علي الروح المعنوية للموارد البشرية بالمنظمة.

٤ – نظام الأجور:

يقصد بالأجور: المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد مقابل الجهد أو العمل الذي يقوم به سواء كان جهداً وعملاً ذهنياً ام عملا عضلياً، ولابد أن يكون هذا الأجر محدداً علي أساس علمي وموضوعي، لا شك أن توافر سياسة عادلة للاجور يؤثر

نفسياً ومعنوياً علي الموردح البشري، وبالتالي يؤثر ايضاً علي درجة الاستقرار والأمان الوظيفي بالإضافة إلي تأثيره علي الروح المعنوية بالارتفاع مما ينعكس علي سلوكه مع جماعة العمل بالايجابية والتفاعل المستمر.

٥- الاهتمام بالدوافع والحاجات الإنسانية:

تختلف دوافع العمل بين الأفراد كما يختلف النمط السلوكي الناتج عنها . وتقسم دوافع العمل إلي:

١- دوافع اقتصادية (مادية).

٢- دوافع اجتماعية.

٣- دوافع سيكولوجية (معنوية).

إن إقبال الأفراد علي العمل لابد أن هناك دوافع أو حاجات يسعي إلي اشباعها وإذا لم يشبع العمل حاجات الفرد الفسيولوجية والنفسية فإن ذلك سيعرضه لحالة من التوتر وعدم الاستقرار النفسي والي انخفاض الروح المعنوية.

ولكن اهتمام الإدارة بدراسة وتحليل دوافع الأفراد ومعرفة الحاجات التي يرغبون في إشباعها من العمل ومحاولة اشباعها له تأثير ايجابي علي كفاءتهم وقدراتهم في العمل.

٦- العلاقات الإنسانية:

تتميز العلاقات الانسانية بالحركة والديناميكية فهي لا تكتفي بدراسة السلوك البشري بل تحاول أن تقوم بدور فعال تجاه هذا السلوك ومن ثم الحصول علي نتائج ايجابية وفعالة.

لذلك فإن اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرءوسين وبين بعضهم البعض وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل جيدة تساعدهم علي تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وفي نفس الوقت تفي باحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

لذلك يجب أن تكون العلاقات الإنسانية هي جوهر التعامل بين الإدارة والمورد البشري، لأن إحساسه باهتمام الإدارة بمشاعرهم والمشاركة الوجدانية لهم واهتمامها

أيضاً بمشاكلهم يولد الشعور بالاطمئنان والرضا وبالتالي ينعكس ايجابياً علي الروح المعنوية للموارد البشرية.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر علي الروح المعنوية للموارد البشرية من أهمها:

- الاستقرار في العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- الفرص المتاحة.
- الانسجام مع الزملاء في العمل.
- المركز الاجتماعي.
- فرص الترقي.
- المزايا التي يحصل عليها الفرد غير الأجر إما في صورة مادية أو معنوية (عينية).
- القيادة المرنة والفعالة .
- التحديد والتطوير والاهتمام بتنمية المورد البشري .

ملحوظة :

تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل السابقة باختلاف المستوي الوظيفي للمورد البشري في المنظمة وكذلك يختلف تأثيرها علي الروح المعنوية من فرد إلي أخر.

الرضا الوظيفي : Job Satisfaction

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلي محاولات الإدارة المستمر والممتدة من الثورة الصناعية (١٧٥٠ – ١٨٢٥) لضمان ولاء وتأييد العاملين لأهداف المنظمات التي يعملون بها ، وهذا الامر يأتي مشكوكاً في امكانية تحقيقه نتيجة لعدة عوامل ممثلة في التزايد المستمر في حجم التنظيمات وتحول الملكية إلي اتجاه الشركات متعددة الجنسية ، وزيادة استخدام التكنولوجيا وحدة المنافسة المتزايدة بالإضافة إلي زيادة قوة

النقابات العمالية وتأثيرها الواضح علي القرارات الادارية مما اضعف من سلطة الإدارة وقدرتها علي السيطرة علي القوي العاملة.

وأصبحت المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي: كيفية ضمان التعاون الايجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم ، وما هو الاساس الذي تستطيع أن تبني أو توجد الشرعية لسقطتها بما يمكنها من أداء مهامها.

ولقد أدي هذا إلي زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة .

إن دراسة الرضاء عن العمل يعتبر من أهم الاساليب الإدارية لضمان وانتماء وتعاون العاملين مع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد أصبح هذا الموضوع من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع حتي بلغ عدد ما كتب عن هذا الموضوع من دراسات وأبحاث يزيد عن أربعة آلاف بحث ومقالة . وتعتبر الدراسات التي قام بها التون مايو وزملاؤه في مصانع هاثورن بفرجينيا بالولايات المتحدة الامريكية من أول الدراسات التي سبقت في هذا المجال ، وأن لم تكن تهدف أساساً إلي دراسة الرضاء الوظيفي للعاملين.

ماهية الرضا الوظيفي:

توضح الدارسة النظرية لموضوع الرضاء الوظيفي للعاملين أنه لا يوجد حتي الآن اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعني الرضا الوظيفي ، وأن هذا ما زال موضع جدل ونقاش كثير ، والسبب في ذلك يرجع إلي تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوماً معيناً يقوده إلي تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

يضاف إلي ذلك أن الرضا عن العمل غالباً ما ينظر علي أنه موضوع فردي يحث وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

ذلك أن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

وقد انعكس ذلك كله علي ظهور العديد من التعارف التي أعطيت لمعني الرضا الوظيفي وأثر ذلك – بالتالي – علي تعدد وتنوع طرق القياس المستخدمة.

ولعل من أهم ما ورد حول تعريفات الرضا الوظيفي ما يلي:

- ففي عام ١٩٣٥ عرف هوبوك. والرضا عن العمل بأنه " عبارة عن مجموعة العوامل التي تؤدي إلي الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد.
- بينما اتفق كل من مازك وبورتر علي أن الرضا عن العمل هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية.
- ونجد أن هبرزبرج قد أكد علي ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعية الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل وبيئته ، والتي تؤثر علي الرضاء عن العمل، وخلص إلي أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضاء.
- ولقد عرف فروم الرضا عن العمل بانه اتجاه إيجابي من الفرد إلي عمله الذي يمارسه، وبالرغم من أن هذا التعريف قد كثر استخدامه وقبوله من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يذكر أو يحدد شيئاً عن مكونات الرضا الوظيفي.

ولقد أعاد ممفورد صياغة هذا التعريف ليصبح تعريف الرضا الوظيفي هو أن الفرد يحب عادة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.

والحقيقة أنه بالرغم من أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا وبين العمل الذي يمارسه الفرد، إلا أنه اهمل دور العوامل الشخصية في حدوث هذا الرضا ، كما أنه لم يشر أيضاً إلي مكونات الرضا عن العمل.

- ويعرف ستون الرضا عن العمل بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي

ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، غير أن هذا التعريف قد تجاهل العوامل البيئية المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها علي تحقيق الرضا عن العمل.

- ويري استرونج أن الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي يجعل الفرد محباً له ، مقبلاً عليه في بدء يومه دون أي غضب منه ، ويلاحظ علي هذا التعريف أنه اهتم بالعوامل المتعلقة بالعمل والمحيطة به، بينما أهمل الإشارة إلي العوامل الشخصية للفرد ذاته تأثيرها.
- ويتجه مؤيدوا نظرية إشباع القيمة إلي تعريف الرضا عن العمل بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأنه عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التي يتصورها.
- ويشير روزيمون إلي أن الرضا عن العمل أو عدم الرضاء عن العمل إنما يتوقف علي اتجاهات الفرد المختلفة والتي يمارسها تجاه عمله وتجاه العوامل المرتبطة به وتجاه حياته بشكل عام ، ويلاحظ أن هذا التعريف يجعل الشعور بالرضا مرهوناً كلية باتجاهات الفرد الشخصية ، هذه الاتجاهات التي تختلف حسب اختلاف مستوي الإدراك والخبرة الشخصية المتميزة للفرد أو قد تكون متأثرة بإتجاهات وقيم المجموعات المرجعية للفرد نفسه.

وخلاصة القول: أنه وإن كان من المتعذر التوصل إلي تعريف تتلاقي فيه جميع وجهات النظر العلمية إلا أنه من الضروري اقتراح تعريف تتوفر له خصائص التعريف العلمي الأكثر قبولاً، وعلي هذا الأساس وإذا ما أخذنا في الاعتبار النقاط الأساسية التي يجب مراعاتها كمحاور للتعريف الجيد فإن أهم العناصر التي يجب أن يحتوي عليها التعريف هي:

العناصر الأساسية لتعريف الرضا الوظيفي:

١- الرضا هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب تتحقق عندما يتم إشباع الحاجات والرغبات للفرد.

٢- ان يكون هذا الإشباع ناتجاً عن العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد.

٣- تاثير العوامل الشخصية (مثل الجنس، التعليم، الشخصية، الادراك، اتجاهات الفرد، وقيمة ومعتقدات المجموعات المرجعة التي ينتمي اليها)، العوامل الخاصة بطبيعة العمل أو الوظيفة، المسئولية، الانجاز، التحدي، التحكم والسيطرة، المشاركة في إتخاذ القرارات، والعوامل التنظيمية (مثل سياسات المنظمة الخاصة بالإشراف وساعات العمل، موقع موظفيه في تنظيم العلاقات الاجتماعية، الأجر، فرص الترقي والنمو)، أو العوامل البيئية (مثل نوع البيئة وهل هي حضارية أم ريفية؟ وثقافة المجتمع وقيمه ومعتقداته) علي تحديد هذه الحاجات والرغبات والأهمية النسبية لكل منها ومدي الإشباع المطلوب لها وإدراك تحقيق هذا من عدمه من واقع الوظيفة التي يشغلها الفرد.

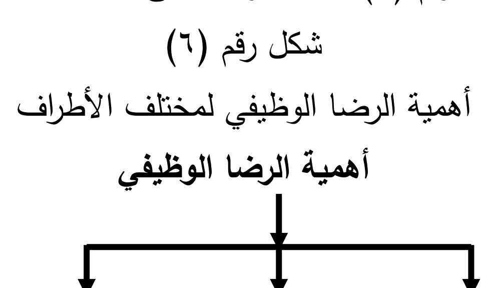
ولهذا فإن التعريف المقترح للرضا الوظيفي (كامل ١٩٩١) هو:

الرضا عن العمل هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب ، وهو محصلة التفاعل بينالعوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الطبيعة الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

هذا، ويبين الشكل رقم (٦) أهمية الرضا على كافة المستويات.

شكل رقم (٦)

أهمية الرضا الوظيفي لمختلف الأطراف



أولاً : أهمية الرضا الوظيفي للفرد:

١- تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي.

٢- الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.

٣- زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن العمل.

٤- الاستقرار والأمن الوظيفي.

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

١- زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة.

٢- زيادة الانتاجية.

٣- تحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلق والإهلاك.

٤- انخفاض معدلات دوران العمل.

ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

١- تخفيض نسبة البطالة.

٢- زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن وظائفهم.

٣- زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة الخاصة بأفراده.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- رغم اختلاف الكتاب علي تحديد مفهوم واحد للعلاقات الإنسانية إلا أن الاختلاف فيما بينهم اختلافاً شكلياً وليس جوهرياً.

٢- السبب الأساسي الذي أدي للاهتمام بالعلاقات الانساني يرجع الي ارتفاع المستوي التعليمي والثقافي للعاملين.

٣- تعتبر الروح المعنوية هي الصوة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل.

٤- أسلوب الإدارة المتبع وتوافر نظام اتصالات فعال له تأثيراً ايجابياً علي الروح المعنوية للموارد البشرية في المنظمة.

٥- يمكن قياس الروح المعنوية عن طريقة استقصاء الروح المعنوية.

٦- تعتبر افضل طريقة لقياس الروح المعنوية هي طريقة المقابلات.

٧- تتعدد وسائل القياس المستخدمة في قياس الروح المعنوية للعاملين.

٨- يعتبر الباعث المادي اكثر الاساليب المستخدمة لتحفيز العاملين علي العمل.

٩- علي الرغم من شيوع استخدام تعبير الروح المعنوية إلا أن ليس هناك اتفاق موحد علي مفهومها.

١٠-يركز مضمون العلاقات الإنسانية علي تحسين مناخ العمل الذي يحيط بالعاملين.

السؤال الثاني: أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ - يقصد بالعلاقات الإنسانية:

أ- العلاقات الشخصية. ب- المجاملات الشكلية.

ج- العلاقات الطيبة والفهم والتفاهم بين الرئيس ومرءوسيه .

د- كل ما سبق.

٢ - يقصد بالعلاقات الإنسانية:

أ- اشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- تحقيق التعاون بين العاملين. ج- المشاركة الوجدانية.

د- كل ما سبق.

٣ - مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة تتمثل في:

أ- الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين في العمل.

ب- تنشط الاتصالات داخل المنظمة.

ج- الاهتمام باشباع دوافع العاملين وحل مشاكلهم.

د - كل ما سبق.

٤ - من بين الاساليب التي تستخدمها الإدارة لتنمية العلاقات الإنسانية هي:

أ- تهيئة ظروف عمل مناسبة. ب- اختيار القيادة المتفهمة.

ج- إشراك العاملين في الأرباح. د- كل ما سبق؟

٥ - يركز مضمون العلاقات الإنسانية علي:

أ- تحقيق التعاون بين العاملين وبعضهم البعض.

ب- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ج- تحسين جودة بيئة العمل. د- كل ما سبق.

الفصل الخامس

جهاز الموارد البشرية في المنظمة

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- مسئولية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
- المسميات التي تطلق على جهاز الموارد البشرية في المنظمات.
- أهداف جهاز الموارد البشرية ووظائفه التقليدية وأدواره الجديدة.
- الوظائف التقليدية لجهاز الموارد البشرية.
- الأدوار الجديدة لجهاز الموارد البشرية.
- نطاق وظائف جهاز الموارد البشرية.
- العلاقة بين جهاز الموارد البشرية والوحدات التنظيمية الأخرى.
- الوظائف الإدارية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية.
- تطبيقات الفصل.

مسئولية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

لقد اختلفت مسئولية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال منذ فجر الصناعة وظهور تلك المنظمات وإلى الآن.

فلقد كان المشرف المباشر أو رئيس العمال قديماً هو الذي يتولى إدارة شئونهم من حيث التعيين والإشراف عليهم وتحديد أجورهم وتقويم أدائهم وحل مشكلاتهم.

ثم رأت الإدارة عقب تزايد أعداد العاملين وكثرة مهامهم وتنوع قدراتهم ومهاراتهم أن تنشئ كياناً تنظيمياً يكون مسئولاً عن إدارة شئونهم، حيث يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة باستقطابهم واختيارهم وتعيينهم وتحديد أجورهم ورواتبهم وغيرها بصورة أكثر علمية وأكثر واقعية، وبدأ هذه الكيان يظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة.

واليوم تتباين وجهات النظر بشأن من يكون مسئولاً عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ففريق يتبنى وجهة النظر القائلة بأن كل من يشغل وظيفة إدارية (رئيس قطاع، مدير عام، مدير، رئيس قسم) يعتبر في موقعه التنظيمي مسئولاً عن إدارة الموارد البشرية التي تعمل في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، على حين يتبنى فريق ثان وجهة النظر القائلة بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية في المنظمة (قطاع، إدارة عامة، إدارة، قسم) تتولى أداء جميع وظائف وأنشطة الموارد البشرية. وهناك فريق ثالث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية الموارد البشرية ذاتها.

ويبرر من يتبنون وجهة النظر الأولى ذلك بأن كل من يشغل موقعاً إدارياً في المنظمة يعتبر مديراً للموارد البشرية التي يوظفها لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي يتولى الإشراف عليها، وبالتالي فهو يعد مسئولاً عن القيام بالأنشطة المتعلقة بهذه الموارد، ومن ثم يجب منحه الصلاحيات الضرورية لممارسة هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية.

ويرى أصحاب هذا الرأي أن دور مدير الموارد البشرية ليس محدد المعالم مثل المديرين التنفيذيين الآخرين، نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية تتغلغل في كافة الأنشطة التي تمارسها الوحدات الإدارية بالمنظمة، فرغم تباين تخصصات المديرين إلا أنهم

يشتركون في الإشراف على وتوجيه جهود مرؤوسيهم، وبالتالي فإن كل مدير يعتبر مديراً للموارد البشرية Human Resources Manager باعتباره المسئول الفعلي عن إدارة مرؤوسيه داخل المنظمة.

ووفقاً لهذا الرأي الذي جاء نتيجة ما عرف "بالمنظمة الموجهة بالموارد البشرية Human Resources Based Organization"، حيث تهتم المستويات الإدارية كافة بالموارد البشرية سواء عند صياغة إستراتيجية المنظمة أو عند تنفيذها بالشكل الذي يحقق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، فإن كل مدير تنفيذي يكون مسئولاً عن النواحي المادية Hard والمعنوية Soft المرتبطة بأداء الموارد البشرية، ويكون مسئولاً عن التنسيق مع باقي المديرين في كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة، والتنسيق بين عملية وضع استراتيجيات الموارد البشرية وعملية تنفيذها على أرض الواقع.

ويلاحظ أنه في ضوء هذا الرأي يجب أن يشترك المدراء التنفيذيين في أداء الأنشطة المختلفة الخاصة بالموارد البشرية. ولاشك أن هذا الرأي يمتاز بتوفير درجة كافية من المرونة في إدارة المورد البشري حيث يمنح كل مدير تنفيذي حرية التعامل مع الموارد البشرية التي يشرف عليها في إطار التنسيق مع زملائه من المديرين وفي إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة، كما يُمنح الصلاحيات لتطوير معارف ومهارات وقدرات مرؤوسيه لرفع مستوى أدائهم ومستوى أداء الإدارة المسئول عنها. كذلك يطلق هذا الرأي العنان للمنافسة الشريفة بين المديرين التنفيذيين للارتقاء بمستوى الأداء الفردي ومن ثم الأداء التنظيمي.

وفضلاً عن ذلك، فإن الواقع العملي يشير إلى أن الوحدة التنظيمية للموارد البشرية في كثير من المنظمات ليست إدارة تنفيذية حتى الآن وأن دورها يتمثل في مساعدة الوحدات التنظيمية بتزويدها بالخطط المطلوبة ومراجعة وتقويم الخطط الموقفية Contingency لمواجهة مختلف القضايا التنظيمية، وأن المسئولين الإداريين الآخرين هم الذين ينخرطون ويتعايشون بالفعل مع الموارد البشرية في كياناتهم التنظيمية.

غير أن المزايا السابقة تتوقف على مدى مقدرة وخبرة المدير التنفيذي في إدارة الموارد البشرية، كما أن المقدرة والخبرة المنوه عنها إضافة إلى أن اتجاهات المدير تنعكس على تعامله مع مرؤوسيه مما قد ينعكس سلباً على وجهة نظرهم حيال المنظمة إذا خالفت اتجاهاته اتجاهاتهم. كذلك قد يصعب التنسيق بين المديرين التنفيذيين فيما يتعلق بسياسات إدارة الموارد البشرية.

أما من يتبنون وجهة النظر الثانية فيبررون وجهة نظرهم بأنه ينبغي وجود كيان تنظيمي متخصص ومستقل للتعامل مع الموارد البشرية من منطلق كونها أهم أصول المنظمة، وعلى أساس كون وظيفة الموارد البشرية وظيفة لا تقل عن باقي وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والتي أصبحت تتواجد لها بالفعل كيانات تنظيمية مستقلة، ومعنى ذلك أن أخصائيي الموارد البشرية في هذا الكيان التنظيمي المستقل هم الأكفأ والأجدر بأداء الوظائف والأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية إزاء تخصصهم، إضافة إلى أن المسئولين الإداريين في الوحدات التنظيمية الأخرى ليس لديهم الوقت الكاف لإدارة شئون مرؤوسيهم وتنقصهم الخبرة الكامنة في مجال وظيفة الموارد البشرية الأمر الذي يدفعهم للاستعانة بجهاز الموارد البشرية طلباً للرأي.

كما أن من يرى أن كل مدير هو في الواقع مدير موارد بشرية لا يعني أن كل مدير تنفيذي يجب أن يدرب على شئون الموارد البشرية كافة وأن مدير الموارد البشرية ينبغي أن يدرب على شئون الوحدات الأخرى، ومن وجهة نظر أصحاب هذا الرأي فإن الذي يمارس وظائف الموارد البشرية بالفعل من استقطاب وانتقاء وتعيين وأجازات وتدريب وترقية ونقل ...الخ هو مدير الموارد البشرية، كما أن دور جهاز الموارد البشرية موجود وقائم بالفعل في مختلف المنظمات بصرف النظر عن المسمى الذي يطلق على هذا الجهاز.

ووفقاً لوجهة النظر هذه، فإنه ينبغي أن يكون هناك جهاز واحد يسيطر على إدارة الموارد البشرية لأن ذلك: يوحد جهة إصدار القرار بما يجعلها ملزمة للجميع، يمنع التضارب والتداخل في السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

والازدواجية فيها مما يكرس مفهوم العدالة بين الجميع، يحقق الإدارة الفعالة للموارد البشرية على أساس أن مدير الموارد البشرية سيكون متخصصاً ولديه القدرة العلمية والمهارات اللازمة لممارسة عمله بإيجابية وليس بشكل آلي، يضع الجهاز المسئول عن الموارد البشرية في المكانة التي تليق به على الخريطة التنظيمية وإمداده بالكوادر البشرية التي تمكنه من القيام بأدوات متعددة خير قيام.

ومع ذلك، فإن هذا الرأي يُعاب عليه تصلب القرارات والسياسات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إضافة إلى أن المعايير الموحدة لإدارة الموارد البشرية لا تراعى الفروق بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.

وفيما يتعلق بوجهة النظر الثالثة فترى أن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل فرد، فالمورد البشري يختلف عن غيره من الموارد في كونه يستطيع أن يدير نفسه Managing Himself إدارة ذاتية Self Management، حيث يستطيع أن يوجه نفسه بنفسه ويعدل من سلوكه بما يرفع أداؤه.

وينطلق هذا الرأي من كون الفرد هو الأقدر على معرفة كل ما يتعلق بذاته، كما أن عدم اقتناعه بمديره في أحيان كثيرة وما يصدره له من قرارات ويوجهه من تعليمات يؤثر على درجة الالتزام بها.

ويستطيع الفرد وفقاً لهذا الرأي إدارة نفسه من خلال تحديده لنقاط قوته Strengths وجدارته Competence، ونقاط ضعفه Weaknesses، وتحديده للأعمال التي يستطيع القيام بها وكيف What & How، وتحديده لنسق القيم الخاص به سواء الشخصية أو العملية ولدرجة ولائه للعمل ومساهماته الحالية والمستقبلية ومدى توافقها مع النسق القيمي الخاص به.

ولاشك أن هذا الرأي يعزز دور الموارد البشرية في تقويم قدراتها الذاتية مما يكسبها قدرات إضافية Extra، وينمي قدراتها العقلية عبر قيامها بتخطيط مستقبلها الوظيفي، ولكن يُعاب على هذا الرأي أنه يفترض أن الموارد البشرية كافة قادرة على إدارة نفسها بنفسها وهذا ليس صحيح في كل الأحوال، كما أنه يقلص من صلاحيات

المديرين التنفيذيين بالنسبة لمرؤوسيهم وبالتالي بالنسبة لأدائهم. وهو ما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي، كما أن تقدير الموارد البشرية لقدراتها قد يكون غير موضوعي إزاء التشدد أو التساهل في تقدير هذه القدرات.

وعلى الرغم من وجاهة المبررات التي يسوقها أصحاب وجهات النظر السابقة، فإن ثمة حاجة ماسة تقتضي الجمع والتوفيق بينها جميعاً.

ذلك أنه لئن كان بعض المسئولين الإداريين بالمنظمة يفتقرون إلى المعارف والمهارات اللازمة لإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يقتضي حتمية وجود تنسيق وتعاون وعمل مشترك بين هؤلاء المسئولين وبين الوحدة التنظيمية المسئولة عن الموارد البشرية في أداء بعض الوظائف التي تتعلق بهذه الوظائف مثل: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تقويم الأداء، النقل، الترقية، التحفيز ... الخ، مع زيادة درجة مشاركة الموارد البشرية في صناعة القرارات والسياسات المرتبطة بشئونهم.

هذا، وفي إطار وجهة النظر التوفيقية، فإن طبيعة الأنشطة التي يمارسها جهاز الموارد البشرية تختلف، فبعض هذه الأنشطة ينفرد الجهاز بممارستها مثل الاحتفاظ بسجلات وملفات الأفراد، وكذا برامج الخدمات الاجتماعية، ولذلك يطلق عليه الجهاز المسئول عن تقديم خدمات الموارد البشرية Human Resources Service Delivery Owner، وهناك أنشطة يتم استكمالها داخل جهاز الموارد البشرية مثل البيانات المتعلقة بالأجازات والغياب والتأخير والأخلاق والمخاطر وتقويم الأداء والنواحي القانونية بهدف تحليلها واستخلاص بعض النتائج ورفع مقترحات للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من قرارات ولذلك فهو يلعب هنا دور ضابط الالتزام والحوكمة Compliance & Governance Regulator، وهناك أنشطة تتم بالاشتراك بين جهاز الموارد البشرية وباقي الأجهزة مثل أنشطة التوظيف والتدريب والتحفيز والأمن والسلامة المهنية.

المسميات التي تطلق على جهاز الموارد البشرية في المنظمات:

سبق أن أشير في أكثر من موضع إلى أن ثمة تحولات حدثت في مسميات العاملين عبر الزمن.

فمن المستخدمين، والعمال، والموظفين، والقوى العاملة، والأفراد إلى الموارد البشرية، ورأس المال البشري بلغة الاقتصاديين، والأصول غير الملموسة بلغة المحاسبين، ورأس المال الذكي أو المعرفي أو الفكري بلغة الإداريين.

ومع تطور العناية بالموارد البشرية والتحول الذي حدث في مسميات العاملين تغيرت المسميات التي تطلق على الكيان التنظيمي أو الوحدة التنظيمية المختصة بالموارد البشرية في المنظمة والتي قد تتخذ – وعلى نحو تقدم بيانه– شكل القطاع أو الإدارة العامة أو الإدارة أو القسم ... الخ.

فكما سبق أن تبين أنه مع بداية الثورة الصناعية في أوربا سنة ١٧٧٦ وظهور منظمات الأعمال لم تكن هناك أي كيانات تنظيمية تذكر للموارد البشرية، وكان المشرف أو رئيس العمال هو الذي يتولى بنفسه إدارة شئون العمال.

ومع تضخم أعداد العاملين وتعدد وظائفهم وتباين قدراتهم بدأت الهياكل التنظيمية للمنظمات تتضمن وحدة تنظيمية للاستخدام أو للتوظيف كانت غالباً تتخذ شكل قسم كان يسمى "قسم شئون المستخدمين أو قسم التوظيف".

وخلال هذه المرحلة التي غطت الفترة من سنة ١٨٧٠ وحتى سنة ١٩٢٠ والتي واكبت بداية ظهور علم الإدارة على يد فريدريك تايلور وزملاؤه فرانك جلبرث، هنري فايول وغيرهم كان التركيز على بناء فكر إداري مدروس ومنظم ومكتوب يقود ويوجه المنظمات (التي كانت تتخذ شكل الورش أو المصانع) بأسلوب علمي سليم بدلاً من العمل والإدارة وفق الاجتهادات الشخصية وأراء واتجاهات أصحابها وحسبما تقتضيه الظروف والأحوال والمواقف وتمثلت مهمة قسم شئون المستخدمين "في ذلك الوقت في توفير العمالة اللازمة لاحتياجات الإنتاج بالورش والمصانع. وتم ربط الأجر بالإنتاج والنظر إلى العامل باعتباره ماكينة أو ترس في ماكينة يعمل من أجل الأجر، أي أنه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج وليس أهمها.

ومع تطبيق مبادئ علم الإدارة وما تقتضيه من تحديد دقيق للواجبات والمسئوليات واتجاه المنظمات نحو إحلال العلاقات الرسمية محل العلاقات غير الرسمية (الشخصية) ونحو تطبيق الهياكل التنظيمية البيروقراطية شعر العمال بالإنفراد والاغتراب الاجتماعي.

ورغم من النجاح الكبير الذي حققه تايلور وزملاؤه في وضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية إلا أن إهمالهم وتجاهلهم لدور العاملين كمورد بشري، وسبب أساسي لبلوغ المنظمات أهدافها أدى إلى وأد علاقات الصناعة والتعاون بين الإدارة والعمال ونشأة علاقات قائمة على العداء والنزاع والصراع الدائم.

وعلى سبيل المثال يلمس المتتبع لسيرة تايلور الذاتية أنه بسبب إهماله للجانب الإنساني للعمل، تزايدت الشكاوي المرفوعة ضده مما أدى إلى فصله من مصنع ميد فيل مما تسبب في سوء حالته النفسية الأمر الذي انتهى إلى مرضه ودخوله مستشفى للأمراض النفسية والعصبية.

وعلى أثر تجارب هاوثورن التي تمت تحت إشراف التون مايو في شركة ويسترن إليكتريك بين سنتي ١٩٢٤، ١٩٣٢ رأت المنظمات أن ترعى شئون العمال من منطلق كونهم آدميين وأن تشبع حاجاتهم الأساسية والاجتماعية، حيث قامت المنظمات بتعيين أفراد للقيام بالرعاية الاجتماعية للعمال وقد أصطلح على تسميتهم عمال الرعاية أو الخدمات الاجتماعية Welfare Workers وهؤلاء يقومون بالعمل على تحسين ظروف العمل بالنسبة للعمال وتحسين حالة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية وحالة الأمن ومساعدة الأفراد في حل مشكلاتهم الشخصية. ولاشك أن ذلك يعكس النظرة الأبوية من قبل الإدارة للعاملين.

وقد استفاد أصحاب الأعمال من فكرة ظهور الوحدة التنظيمية المسئولة عن الرعاية الاجتماعية، إذ أدى الاهتمام بالعمال وأحوالهم إلى زيادة درجة الولاء لأصحاب العمل، كما أن تحسين أحوال العمال أدى إلى زيادة الإنتاجية. ثم تواصلت جهود المنظمات وحتى سنة ١٩٤٠ في الاهتمام بتصميم مكان العمل وترتيبه وتنظيمه

داخلياً، كما بدأت تهتم بنظافته وتهويته، وتم إنشاء المقاهي والنوادي، كما تم تطوير وحدة تنظيمية لعلاقات العمل Work Relations للتعامل مع نقابات العمال لتمثيل العمال والتحدث باسمهم في مواجهة الإدارة.

ولاشك أن إنشاء وحدة لعلاقات العمل يعني أن الإدارة بدأت ترى العامل على أنه أحد أعضاء نقابة العمال.

وقبل أن ينتصف القرن العشرون شهد العالم حرباً عالمية ثانية مدمرة أدت إلى تناقص أعداد القوى العاملة من الرجال بسبب الحرب وتم تشغيل النساء بأعداد كبيرة ليحلوا محل الرجال في مصانع الأسلحة والذخيرة والصناعات الهندسية لتوفير متطلبات الحرب.

ومع منتصف القرن العشرين وحتى سنة ١٩٦٠ تحولت وحدات التوظيف وخدمات العاملين وعلاقات العمل التي كانت تأخذ شكل القسم إلى إدارات للأفراد أو شئون العاملين أو شئون الموظفين.

وقد تزايد الاهتمام خلال هذه المرحلة بضرورة ظهور إدارة للأفراد بشكل واضح على الخريطة التنظيمية نظراً للتوسع في إقامة المشروعات والمصانع وزيادة تطبيق نظم العمل التي تحتاج إلى أعداد من العمال بشكل كثيف.

وعلاوة على ما تقدم، فقد أصبح للعمال قوة تأثيرية على العملية الإنتاجية، وبدأت شوكة نقابات العمال تقوى، الأمر الذي أصبح معه مدير الأفراد في حاجة لتنمية قدراته التفاوضية مع نقابات العمال. وخلال هذه المرحلة تصاعد الاهتمام بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد وتحديد أنشطتها ومهامها والتي شملت: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، المرتبات والأجور، التوجيه، الصحة والسلامة المهنية، التفاوض، الرعاية الاجتماعية.

وشهدت الفترة من سنة ١٩٦٠ وحتى سنة ١٩٨٠ تحولاً وتطوراً في عمل إدارة الأفراد، حيث لم يعد دور هذه الإدارة مجرد أداء وظائف روتينية ولكنه أمتد ليشمل العمل من أجل تحقيق تكامل في كافة الأنشطة الإدارية وتحقيق فعالية المنظمة ككل.

ولعل من أهم الأنشطة التي عبرت عن هذا التحول برامج التطوير التنظيمي Organizational Development Programs وبرامج التنمية الإدارية Administrative Development Programs.

والحقيقة أن التطور والتحول الذي حدث لإدارة الأفراد لم يتحقق إلا نتيجة لأحداث التطور الاجتماعي العالمي الذي شهدته سنوات الستينيات والسبعينيات، حيث أصبحت الولايات المتحدة تقود العالم الرأسمالي وانتشرت الشركات الأمريكية في العالم باحثة عن الأسواق والأرباح والعمال الماهرة لاستقطابها واستثمارها، كما بدأت الدول الأوربية تجنى ثمار مشروع مارشال والذي تمخض عنه زيادة أعداد وأحجام الشركات والمنتجات الأوربية وعرف الأوربيون أن سر النجاح يكمن في الإنسان الأوربي.

ومع بداية ثمانينيات القرن العشرين تغيرت المسميات السابقة إلى إدارة الموارد البشرية والتي أصبحت تضم وحدات تنظيمية فرعية (أقسام) متنوعة متخصصة لكل من التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين.

وقد ظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" لأول مرة في منتصف الثمانينيات في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة بفعل عاملين أساسيين هما: البحث عن التميز وتحقيق ميزة تنافسية، والتغيرات في قوة العمل وطبيعة العمل.

فلقد ترتب على العاملين السابقين زيادة الرغبة في شكل جديد للكيان التنظيمي المسئول عن الموارد البشرية بفلسفة جديدة تقوم على ثلاث أسس:

١ – الاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع في حل المشكلات والتجديد والتطوير.

٢ – الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

٣ – اعتبار التنمية البشرية هي أساس نجاح المنظمات وتقدم الدول.

على أنه ينبغي التنويه إلى أن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية جاءت كنتيجة للمتغيرات في البيئة التنافسية العالمية، أي كعنصر من عناصر السياق المتغير والمتطور للمنظمات وليس من أجل سواد عيون العمال.

ورغم أن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظراتها للأمور والبشر والاتجاه نحو مزيد من لامركزية وديمقراطية الإدارة والقيادة بالمعنى الشامل الذي يقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، إلا أن بعض التقارير تشير إلى ارتفاع معدلات القلق والتوتر لدى العاملين بسبب عدم الاستقرار الوظيفي، وإلى أنه رغم تحول مسمى الوحدة التنظيمية المسئولة عن الموارد البشرية إلى "إدارة الموارد البشرية" في كثير من المنظمات، إلا أنه لا يخرج عن كونه تحولاً في المسمى فحسب حيث طغت الوظائف التقليدية على أداء أعمال هذه الإدارة والمتمثلة في التعيينات والترقيات والحوافز والإجراءات الكتابية.

أهداف جهاز الموارد البشرية في المنظمة:

يسعى جهاز الموارد البشرية في المنظمة إلى تحقيق خمس مجموعات من الأهداف والمواءمة بينها:

١ – الأهداف الفردية Individual Objectives:

ذلك أن جهاز الموارد البشرية يسعى على مستوى الأفراد Personnel Level إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ – تفهم الطبيعة المتفردة للموارد البشرية – وهي الطبيعة التي سبق التنويه عنها – ذلك أن هذا الفهم يعد حجر الأساس لتحقيق أهدافها الشخصية أو الذاتية من منطلق أن ذلك يصب في النهاية في صالح المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن هذا الاستيعاب يعظم العائد من توظيف هذه الأصول والاستثمار فيها. ويمكن أن تتحقق العوائد المشار إليها من خلال:

- وضع الآليات المناسبة للتعامل مع هذه الموارد التى تقوم على توفير فرص عمل مناسبة، ووضع نظم وسياسات متنوعة للأجور والتحفيز والترقيات والأجازات والعلاج والخدمات وأسلوب المعاملة الكريمة التي تبنى على الشفافية والثقة والالتزام بالاتفاقات ومنح الحقوق ...الخ، حيث أن فشل

جهاز الموارد البشرية في ذلك يجعل الفرد الذي يحصل على إشباعاته وطموحاته من خلال المنظمة تنخفض درجة رضاه وولائه للمنظمة، وهو ما يدفعه إلى التفكير في ترك المنظمة مع أول فرصة تلوح له في الأفق للعمل في منظمة أخرى تحقق له أهدافه بالشكل الذي يأمله.

- إدارة الموارد البشرية بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية لبيان نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم تطوير الأساليب الملائمة للتعامل مع هذه النقاط قوة وضعفاً.

وعلى ذلك، فإن مساعدة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الفردية يؤدي إلى الحفاظ عليها وتحفيزها لبذل مزيد من الجهد وزيادة انتمائها التنظيمي.

ب- بناء الاتجاهات الإيجابية Building Positive Attitudes نحو المنظمة، أي التأثير على ثقافة الموارد البشرية بغية تطوير وجهات نظر مواتية نحو المنظمة وهو ما ينعكس إيجاباً على تصرفاتها ويؤدي إلى ارتفاع مستويات إنجازها.

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الوقوف على مشكلات الموارد البشرية ومحاولة الوصول إلى حلول لها، ومن خلال تحويل الموارد البشرية إلى شركاء لا أُجراء ومن خلال التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وإقناع الموارد البشرية بأن تغليب مصلحة المنظمة يصب في النهاية في مصلحتهم.

ومن الآليات التي يمكن أن تعاون جهاز الموارد البشرية في هذا الصدد إشراك الموارد البشرية في صناعة القرارات وعقد دورات تدريبية عن المنظمة وأهدافها، مساعدتها في إدارة وتخطيط مساراتها الوظيفية، وتبنى إستراتيجية تمكين المرؤوسين.

كما أن تكثيف التواصل مع الموارد البشرية من شأنه توضيح اللبس حول مُناخ العمل وتقريب أن لم تكن توحيد وجهات نظر الموارد البشرية والمنظمة والإلمام بالتغيرات التي قد تطرأ على آراء ووجهات نظر الموارد البشرية ومقاومة ظاهرة مقاومة التغيير والحد من الشائعات التي قد تنتشر مع أي برامج تغييرية تقدم عليها الإدارة والوقوف على استجابات الموارد البشرية حيال قضايا العمل المختلفة.

ج – تهيئة مُناخ عملي مواتي: أي أن الموارد البشرية ترغب في أن تعمل في ظل مُناخ عمل صحي لأن مُناخ العمل يعد أحد المتغيرات المستقلة التي تؤثر على مستوى أداء هذه الموارد زيادة أو نقصاً، ذلك أن مستوى الأداء البشري: = الرغبة في العمل × القدرة على العمل × الموقف (ومنه المُناخ).

ويمكن لجهاز الموارد البشرية توفير المُناخ المحابي للعمل من خلال نظم الإشراف التي تدعم وتدرب وتوجه Coaching & Counseling الموارد البشرية، ومن خلال مرونة النظم الإدارية وتطورها بما يعطي مساحة أكبر للموارد البشرية للتعبير عن آرائها، ومن خلال القضاء على النزاعات والصراعات التنظيمية Organizational Disputes & Conflicts أو التقليل من حدتها، ومن خلال تصميم نظم تحفيز فعاله تشبع مختلف الاحتياجات الأساسية Basic والنفسية Psychotically والاجتماعية Social والذاتية Self، وكذا من خلال تصميم البرامج الصديقة للعائلة Family Friendly Programs وبرامج جودة الحياة.

د – بناء رأس المال الفكري: فوفقاً لنموذج Skandia يعرف رأس المال الفكري بأنه "حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق"، وفي سياق هذا التعريف يتم التمييز إجرائياً بين عناصر ثلاثة هي رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي Organizational Capital، ورأس مال العملاء Customer Capital.

ويسعى جهاز الموارد البشرية في المنظمات المتفوقة إلى تنمية رأس المال الفكري باجتذاب العقول البشرية وتنميتها من أجل إدارة المستقبل الذي لم يصل بعد بنجاح، فلم يعد الأمر يقتصر على مجرد تفهم الموارد البشرية وتوظيفها بالشكل الفعال.

على أنه ينبغي التنويه إلى أن الاستثمار في تكوين المهارات الفكرية أصبح أمراً حتمياً أمام الإدارة، رغم أنه عملية معقدة للغاية وتستغرق وقتاً طويلاً والتزاماً كاملاً من المنظمة، كما أن للموارد البشرية دور أساسي في نجاح هذا الاستثمار من خلال إقناعها بأن مستقبلهما الوظيفي يتوقف على اكتساب قدرات التميز وتعزيزها، وأن عليها التركيز على كيفية رفع القدرة على التوظف مثل: الانسجام مع الفريق، الأداء المتميز، اكتساب المعارف الجديدة، مهارات التعامل مع الغير وليس فقط الأداء الجيد، وكذلك عليها تحديد مستقبلها الوظيفي والبرامج التي تلزم لذلك.

ويمكن لجهاز الموارد البشرية أن يساهم بناء رأس المال الفكري من خلال تهيئة المُناخ المحابي للتجديد والابتكار والبحوث والتطوير، وصناعة القادة الذين يدعمون عمليات إنتاج وإدارة المعرفة وتوسيع دائرة المشاركة للموارد البشرية المتميزة وتقديم برامج التدريب المستمر لهم والعمل على جلب الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها وصيانتها وتوفير الأنظمة المناسبة لإدارتها والتعامل معها وتعظيم الاستفادة منها.

هـ- تقديم المنافع Benefits التي ترتقي بجودة الموارد البشرية، مثل: برامج التأمين المختلفة الاجتماعية والصحية ضد العجز Disability وحوادث العمل، منافع الوصول إلى سن الإحالة للمعاش ومنها: مكافآت نهاية الخدمة، برامج الرعاية الطبية، المنافع الاجتماعية مثل تكريم المتميزين، تنظيم الرحلات المختلفة، الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية وغيرها.

٢ – الأهداف الوظيفية Functional Objectives:

أي العمل على أن يظل جهاز الموارد البشرية موائماً لظروف المنظمة واحتياجاتها، بمعنى المحافظة على مساهمات هذا الجهاز عند المستوى الملائم للاحتياجات التنظيمية فلا يزيد أو يقل في حجمه ووظائفه عن حاجة المنظمة، لأن ذلك من شأنه إعاقة الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة للمنظمة، ولذا يجب أن يتم تكوين قوة عمل، متجانسة، منتجة، فعاله، كفؤه، مستقرة، منتظمة.

٣ – الأهداف التنظيمية Organizational Objectives:

فجهاز الموارد البشرية في أي منظمة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لمساعدة المسئولين الإداريين في جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة على تدبير، وحسن إدارة وتشغيل الموارد البشرية التي يشرفون عليها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة ككل بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال ممارسة بعض الوظائف التي سيأتي سرد لها في موضع لاحق بما يساعد على زيادة رغبة الموارد البشرية في العمل ويحقق استقرارها وبقائها في المنظمة.

ولعل من أبرز الأهداف التنظيمية لجهاز الموارد البشرية ما يلي:

أ – توفير الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة في ظل معايير محددة للجودة وللتكلفة وللوقت وللمصدر.

ب– تدعيم عمليات التغيير التنظيمي من خلال تهيئة المُناخ المساند للتغيير ومجابهة عمليات مقاومة التغيير وكل ذلك على أساس أن الموارد البشرية هي التي تقترح التغيير وهي التي تقوم به وهي التي تعمل على إنجاحه أو إفشاله.

ج – بناء القدرات التنافسية للمنظمة من خلال الموارد البشرية، فهي التي تمتلك مهارات ومعارف وقدرات تعمل على استغلال الفرص ومجابهة المخاطر والتحديات، ومن ثم بناء الميزة التنافسية.

د – تعظيم الاستفادة من المعرفة التنظيمية لتحقيق استقرار المنظمة وفعاليتها: وذلك بغض النظر عن تباين الآراء حول تفسير مصطلح "المعرفة التنظيمية". فهناك ثلاث وجهات نظر في هذا الصدد، فقد يقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة A State of Knowing بمعني أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب المرتبطة بشيء ما، أي أن يعرف عن شيء Know a bout من خلال التعليم أو الخبرة، وقد يشير المصطلح إلى القدرة على الفعل Capacity For Action بمعنى فهم واستيعاب وإدراك الخصائص والأساليب والمبادئ التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما، أي يعرف كيف

Know How بالتزامن مع القيام بالعمل، أما وجهة النظر الثالثة فترى أن المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المتراكمة المصنفة أو ما يطلق عليه جسد المعرفة Body of Knowledge والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات ونماذج وغيرها، أي أن المعرفة شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول.

وقد يختلط مفهوم المعرفة مع مفهومي البيانات والمعلومات. ولكن هناك فرق، فالبيانات بمثابة رموز أو حقائق غير منظمة يتم تحويلها عن طريق المعالجة (التشغيل) إلى المعلومات، أي إلى حقائق أو رموز لها معنى. ومن خلال عمليات الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة القائمة لدى الشخص أو المنظمة يتم تكوين معرفة جديدة. والمقصود بالمعرفة هو تفسير المعلومات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات والقدرات والتعلم بما يؤدي إلى الفهم الكامل والواضح للحقائق والطرق والأساليب والممكن تطبيقها عند ممارسة الأعمال ذات العلاقة.

وتعتبر المعرفة التنظيمية إحدى الدعامات التي تحقق استقرار المنظمة مما يساعدها على البقاء Survival والنمو في دنيا الأعمال، ومن ثم تحقيق فعاليتها وكفاءتها.

وتتواجد المعرفة التنظيمية لدى الفرد وفرق العمل الفرعية والمنظمة بكاملها. وهي تُكسب المنظمات القدرة على الإحاطة بالمتغيرات المحيطة بها، وبالتالي رسم سياسات التعامل معها عن طريق عملية إدارة المعرفة من خلال المراحل التالية:

- إنتاج (تكوين) المعرفة Producing.
- اكتساب المعرفة Acquiring.
- تخزين المعرفة Storage.
- نقل المعرفة Transferring.
- تطبيق المعرفة Applying.

وبصفة عامة يتكون لدى المنظمة معرفة أمامية Forward ومعرفة خلفية Backward. والمعرفة الأمامية هي معرفة صريحة يسهل الحصول عليها وتصنيفها وانتقالها، بينما المعرفة الخلفية هي معرفة ضمنية غير ملموسة تجعل من الصعب تكرارها أو محاكاتها لأنها تستند إلى تاريخ المنظمة وظروفها الخاصة، ورغم ذلك فإن أداء المنظمة لا تتوقف على غزارة المعرفة الخلفية لها ولكن على التفاعل بين المعرفة الخلفية والأمامية.

وتتخذ المعرفة التنظيمية عدة أشكال منها المعرفة العملية Practical والتي تجيب على السؤال لماذا نعرف Why؟ والمعرفة الاستراتيجية التي تجيب على السؤال ماذا What؟. ومنها المعرفة المصنفة Codified التي تكون معدة مسبقاً وجاهزة للتداول والمعرفة غير المصنفة Uncodified وهي التي يصعب إعدادها للتداول كالخبرة. وهناك المعرفة المنتشرة Diffused التي يمكن أن يشارك فيها الآخرون والمعرفة غير المنتشرة Undiffused أي التي ليست جاهزة لأن يتقاسمها الآخرون.

ويمكن لجهاز الموارد البشرية تعظيم الاستفادة من المعرفة التنظيمية لتحقيق الاستقرار والفعالية التنظيمية من خلال بناء علاقات مع أصحاب المصلحة هدفها تكوين القيمة للمنظمة، ومن خلال تهيئة مُناخ تعليمي يساعد على تنمية رأس المال الفكري، ومن خلال تسهيل اكتساب المعرفة ونشرها، ومن خلال تنمية القدرات التنظيمية على المدى البعيد.

٤ – الأهداف الاجتماعية Societal Objectives:

أي الأهداف المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية والمتطلبات الأخلاقية. فلابد أن يراعى جهاز الموارد البشرية عند تحقيقه للأهداف الفردية والوظيفية والتنظيمية أن يكون ذلك عبر تحقيق منافع للمجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطاتها فيه كإيجاد فرص عمل حقيقية وتحقيق الأمن الوظيفي للموارد البشرية، وأن يكون تحقيقه لتلك الأهداف عبر أساليب أخلاقية Ethical.

ولاشك أن فشل المنظمة في توظيف إمكاناتها بشكل يسمح بتحقيق بعض المنافع الاجتماعية في ضوء قواعد المسئولية الأخلاقية قد يشكل تهديداً بيئياً، فقد تواجه برفض المجتمع لها ولمنتجاتها أو وضع العراقيل التي تحد من تقدمها وبقائها. وفي الحالة الأولى يتجاهل المجتمع وجود المنظمة ويسحب اعترافه بها، وفي الحالة الثانية يسن لها تشريعات تمنعها من ممارسات معينة مثل الممارسات العنصرية بسبب العرق أو الجنسية أو اللون أو الجنس، والممارسات التي لا تراعي الأمن والصحة المهنية مثل توفير نظم العلاج والتأمين والسلامة المهنية للموارد البشرية.

٥ - الأهداف الجماعية Group Objectives:

وهي الأهداف المرتبطة بفرق العمل، حيث يسعى جهاز الموارد البشرية في المنظمة إلى:

أ – تشجيع بناء فرق العمل والعمل الجماعي: وذلك إزاء أهمية تقنية فرق العمل في عالم اليوم سواء في استغلال الإمكانات أو توليد الأفكار المبتكرة أو حل المشكلات غير المألوفة. ويمكن لجهاز الموارد البشرية تحقيق ذلك بنشر ثقافة العمل الجماعي ووضع نظم الحوافز الجماعية وبناء سلوكيات الولاء والالتزام، ومن ثم المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship وتوسيع قاعدة المشاركة في وضع الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ب– إدارة فرق العمل بفعالية: وذلك بغية الاستفادة من فرق العمل في تدعيم Enhance الأداء التنظيمي. ويمكن لجهاز الموارد البشرية استخدام مزيجاً من الأساليب التي تحقق هذا الهدف لتشجيع التفكير الجماعي وأسلوب الانطلاق الفكري وإثارة المنافسة الشريفة البناءة وغيرها.

ويمكن اختصار الأهداف الخمسة السابقة في هدفين هما المشاركة والفعالية. ذلك أن جهاز الموارد البشرية يشارك في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية الراغبة في والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على استقرار من تم

تعيينهم، كما يساعد على تمكين الموارد البشرية من إنجاز الأهداف المطلوبة منهم بصورة فعاله من خلال تحفيزها وتنميتها والارتقاء بمستويات أدائها.

الوظائف التقليدية لجهاز الموارد البشرية:

من أجل تحقيق الأهداف المشار إليها آنفاً، يمارس جهاز الموارد البشرية في المنظمة مجموعة من الوظائف التي تتضمن كل منها مجموعة من العمليات الفرعية. وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning.
- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف Job Analysis , Design &Description–
- التوظيف Staffing ويتضمن:
  - الاستقطاب Recruitment.
  - الاختيار Selection.
  - التعيين Assignment.
  - التسكين Placement.
- تنمية الموارد البشرية Human Resources Developing: ويتضمن:
  - التدريب Training.
  - إعادة التأهيل Rehabilitiation.
  - الترقية Promotion.
- تقييم الوظائف Job Evaluation ويتضمن:
  - إعداد سياسات الأجور والمرتبات Wages & Salaries.
  - تصميم برامج الحوافز والتعويضات والمنافع والمكافآت. Incentive, Compensation, Benefits & Rewards.
- تقويم الأداء البشري Human Performance Appraisal.
- إدارة المسار الوظيفي Career Path Management.
- إدارة علاقات العمل Labour Relations Management.

- إدارة عمليات السلامة والصحة المهنية Professional Safety & Health.
- حفظ السجلات والمعلومات البشرية
Human Information & Records Keeping.
- المفاوضة الجماعية Collective Bargaining
- صيانة الموارد البشرية Human Resources Maintenance
- تطبيق نظم الانضباط والجزاءات Discipline.

الأدوار الجديدة لجهاز الموارد البشرية:

تتطلب المنظمات الآن وأكثر من أي وقت مضى موارد بشرية قادرة على إدارة نفسها وفرق عمل يمكنها القيام بأنشطة الموارد البشرية المتعلقة بها.

وفي هذا الصدد فإن دور جهاز الموارد البشرية والمتخصصين في هذا المجال يجب أن يركز على:

- تشجيع عملية التعلم وإحداث التغيير والنمو، أي يجب التيقن من أن الممارسات المتعلقة بجهاز الموارد البشرية تعمل على تدعيم جهود التنمية المستمرة والتعلم المستمر والأداء المرتفع.
- دعم عمليات الابتكار والتطوير والإبداع.
- النظر إلى الموارد البشرية ومعاملتها كعملاء داخليين.
- تبنى مفهوم الشراكة مع الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية التنفيذية.
- أن تسير استراتيجيات الموارد البشرية إلى جانب وبشكل متواز مع باقي استراتيجيات المنظمة.
- أن يمارس أخصائي الموارد البشرية عملهم مع عملائهم كشركاء وبدرجة كبيرة من التعاون وروح العمل الجماعي.
- أن يتم قياس وتحديد انعكاسات استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي للمنظمة.

- أن تنبثق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية من حاجات الأنشطة وليس من المخصصات المالية المرصودة لها.
- النصح والإرشاد لاسيما عند إجراء عمليات التغيير في كافة المستويات الإدارية.
- تطوير نظام اتصال فعال لمعاونة مختلف الوحدات التنظيمية التي ترغب بقوة في العمل من تلقاء نفسها.

وعلى النحو المذكور، فإن الدور الجديد المتوقع من جهاز الموارد البشرية هو دور التعضيد للوحدات التنظيمية التنفيذية وليس إزاحتها بالقوة والإحلال محلها. بمعنى آخر يتمثل هذا الدور في مساعدة كافة المستويات الإدارية في مختلف مواقع العمل على تنمية وتطوير المهارات والقدرات التي تحتاجها في أداء أعمالها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم نتائج الأداء التنظيمي.

ووفقاً لهذا المنطق، ستتحول نظم الموارد البشرية في المنظمات من كونها مجرد عبء أو تكلفة تتحملها تلك المنظمات لأداء الأعمال إلى مصدر لتحقيق الميزة التنافسية على نحو سبق بيانه.

هذا ورغم أن التغييرات المتوقعة في أنشطة الموارد البشرية تغييرات هامة، إلا أن ثمة تغييرات هامة أخرى بدأت تطرأ على دور أجهزة الموارد البشرية في المنظمات مع مطلع القرن الجديد لعل من بينها المساهمة في:

- إدارة المعرفة أو رأس المال الفكري.
- إدارة الأداء Performance Management.
- بناء الولاء والالتزام في موقع العمل.
- إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.
- دراسة اقتصاديات الموارد البشرية.
- تطبيق استراتيجية التمكين.
- إدارة التنوع الثقافي.
- إعادة هندسة نظم الموارد البشرية.
- الاستفادة من تأثيرات التكنولوجيا على تطوير الممارسات التقليدية.

- صياغة استراتيجيات تعظيم إنتاجية الموارد البشرية.
- تطبيق استراتيجية التقلص التنظيمي والإسناد الخارجي.
- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- صياغة استراتيجيات صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها (خطط: المنافع، الصحة والسلامة، الضغوط والقلق، الأمن الوظيفي في منظمات متعددة الثقافات).
- صياغة برامج جودة حياة العمل والمخرج التنظيمي Organizational Exit.
- بحوث الموارد البشرية Human Resources Research
- إدارة الموارد البشرية الدولية International human Resources Management
- صياغة استراتيجيات تحسين المركز التنافسي.
- المساهمة في حل مشكلات الاندماج Merging.
- التعامل مع القضايا القانونية Legal Issues لإدارة الموارد البشرية.
- صياغة أخلاقيات المهنة (أخلاقيات ممارسة وظيفة الموارد البشرية) من خلال وضع ميثاق شرف أخلاقي Code of Ethics لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم الأداء المتوازن Balanced Score.

نطاق Scope وظائف جهاز الموارد البشرية:

في ضوء الوظائف التقليدية لجهاز الموارد البشرية، وفي ضوء الأدوار المستجدة لهذا الجهاز، يمكن القول أن ثمة ثلاثة مجالات أساسية تكون نطاق وظائف جهاز الموارد البشرية وهي:

١ – **جذب الموارد البشرية:** أي جلب الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- تخطيط الموارد البشرية.
- توصيف وتصنيف وتصميم الوظائف.
- التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التسكين).
- تنفيذ ترتيبات العمل المرنة.
- تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

٢ – **المحافظة Retention على الموارد البشرية:** أي إشباع احتياجات الموارد البشرية بما يضمن رضاها وولائها، ومن ثم بقاءها واستمرارها والاستمرار في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- التعويض المالي والمعنوي (الأجور والحوافز والمزايا).
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية والترقيات.
- التدوير الوظيفي Job Rotation.
- صيانة الموارد البشرية من خلال خطط: المنافع، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، مواجهة الضغوط والقلق.
- بناء الولاء والالتزام في مواقع العمل.
- إثراء وتكبير الوظائف.

٣ – **تنمية الموارد البشرية:** أي الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- التدريب.
- إعادة التأهيل.
- تقويم الأداء.

التنظيم الداخلي لجهاز الموارد البشرية:

تتعدد العوامل التي تؤثر على تنظيم جهاز الموارد البشرية، ولعل من أهم تلك العوامل ما يلي:

- حجم المنظمة.
- طبيعة عمل المنظمة.
- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
- الموارد البشرية في المنظمة (أعداد، تخصصات، مهارات).
- مزيج منتجات المنظمة.
- طبيعة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة.
- مدى مركزية أو عدم مركزية أعمال المنظمة.
- الشكل القانوني للمنظمة.
- اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا نحو الموارد البشرية.
- الأسواق التي تمارس المنظمة نشاطاتها فيها.

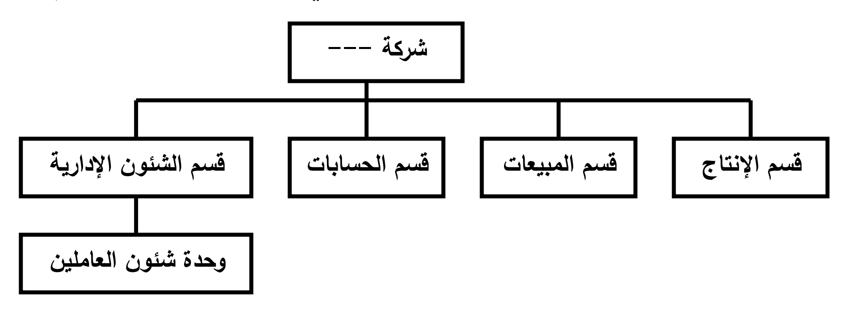
- طبيعة قاعدة الملكية Equity Base.

وتؤثر العوامل السابقة وغيرها على حجم جهاز الموارد البشرية في المنظمة وعلى الوظائف التي يؤديها وعلى موقعه التنظيمي.

ففي المنظمات صغيرة الحجم يأخذ جهاز الموارد البشرية في المنظمة شكل قسم صغير أو وحدة تنظيمية صغيرة كما هو مبين بالمخطط المبين بالشكل رقم (٧) التالي:

شكل رقم (٧)

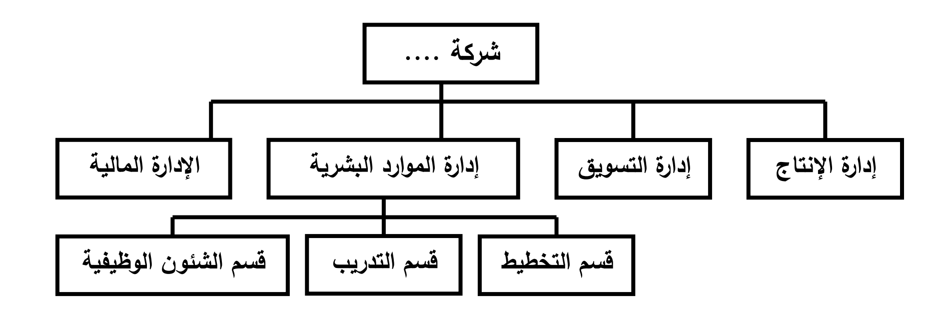
الخريطة التنظيمية لجهاز الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم



وإذا ما توسعت المنظمة، اتخذ الجهاز المشار إليه شكل الإدارة وكان على نفس مستوى الوحدات التنظيمية التنفيذية الأخرى وأصبح يتضمن وحدات تنظيمية فرعية، كما هو مبين في المخطط المبين بالشكل رقم (٨) التالي:

شكل رقم (٨)

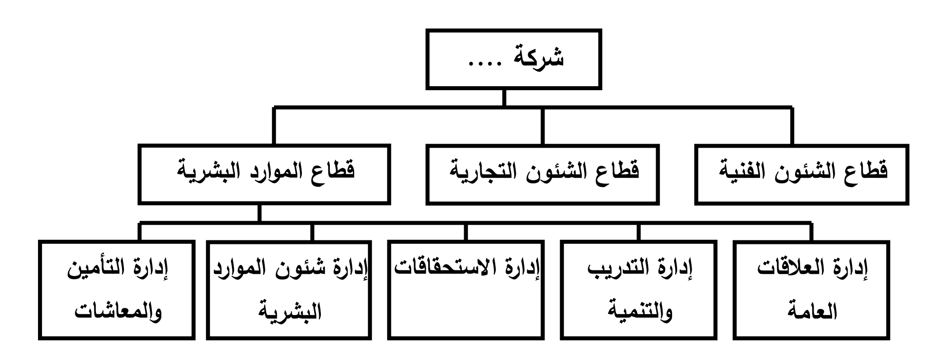
الخريطة التنظيمية لجهاز الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم



وإذا ما توسعت المنظمة أكثر وأكثر، اتخذ جهاز الموارد البشرية شكل القطاع يحتوي وحدات تنظيمية فرعية وأخرى جزئية كما هو موضح بالشكل رقم (٩) التالي

شكل رقم (٩)

الخريطة التنظيمية لجهاز الموارد البشرية في منظمة كبيرة الحجم



ويعكس الشكلان رقم (٨) ، (٩) الخطوات الواسعة التي خطتها إدارة هاتين المنظمتين علماً وفكراً وتطبيقاً في تقدير أهمية المورد البشري، وفي تقدير تأثير مردوده المادي والمعنوي على المنظمات. فبينما كان قسم شئون العاملين أو الأفراد إلى وقت قريب جداً يحتل في معظم المنظمات أدنى اهتمامات الإدارة العليا للمنظمات وينظر إليه كما سبق أن تبين – كوحدة تنظيمية ينحصر نطاق عملها في إدارة شئون الأفراد اليومية من حفظ السجلات والملفات وإعداد كشوف المرتبات، وضبط أوقات الحضور والانصراف ووضع لوائح ونظم وسياسات العمل وكتابة الأجازات والترقيات، فإن جهاز الموارد البشرية (قطاع أو إدارة) يبرز اليوم كأحد الأجهزة الاستراتيجية الهامة في المنظمات المعاصرة ويوضع ضمن وحدات الصف الأول من الوحدات التنظيمية، بل إن الإدارة الاستراتيجية العامة للمنظمة لا يمكن أن تؤتي أكلها إلا في ضوء عدة اعتبارات منها:

- النظر إلى المورد البشري، – كما تبين من قبل – كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد عنصراً إنتاجياً، فلقد مضى الوقت الذي كانت تنظر فيه المنظمات إلى البشر كعنصر إنتاجي تطبق عليه نفس المعايير التي تطبق علي العناصر الأخرى للإنتاج.
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في سياسات واستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وليس كإدارة استشارية فقط.

- النظر إلى إدارة الموارد البشرية كعملية لا تعني فقط بشئون التوظيف والتدريب والأجازات ولكن كإدارة استراتيجية مسئولة عن تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، بحيث لا يصدر قرار ولا تتم ممارسة إلا بعد أن تتيقن الإدارة من عدم وجود تأثير سلبي أو تناقض في الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة وقطاعاتها المختلفة.

العلاقة بين جهاز الموارد البشرية والوحدات التنظيمية الأخرى:

يُعد جهاز الموارد البشرية في معظم المنظمات حتى الآن بمثابة جهاز فني متخصص في ممارسة وظائف الموارد البشرية، كما أنه جهاز استشاري يقدم خدمات للوحدات التنظيمية الأخرى فيما يتعلق بمواردها البشرية. ومعنى أنه استشاري أى لا يملك سلطة تنفيذية يُمنح بمقتضاها حق إصدار أوامر للآخرين ولكنه يملك سلطة النصح والمشورة للكيانات التنظيمية الأخرى وقد يؤخذ بها أو لا يؤخذ.

ويتعلق النصح المشار إليها في صياغة سياسات الموارد البشرية ومعالجة بعض مشكلات العمل كالغياب والتأخير، أما عن الخدمات التي يقدمها جهاز الموارد البشرية لباقي الوحدات التنظيمية فيتمثل في رفع بعض الأعمال عن كاهل هذه الوحدات – كتنفيذ برامج الوصف الوظيفي والاحتفاظ بملفات الموارد البشرية وإعداد برامج التدريب ومقابلة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة – وذلك حتى تتفرغ لأداء أعمالها الأصلية بكفاءة. وفضلاً عن ذلك يمارس جهاز الموارد البشرية دوراً رقابياً للتأكد من تنفيذ سياسات الموارد البشرية في كافة الوحدات التنظيمية والتحقق من تطبيق كافة قواعد ونظم ولوائح العمل من مكافآت ومزايا وجزاءات على الجميع دون تمييز.

بيد أن السلطة الاستشارية لجهاز الموارد البشرية تحولت في الواقع العملي الآن في كثير من الشركات إلى سلطة تنفيذية ملزمة (رغم كونها من الناحية النظرية سلطة استشارية) وذلك إزاء الدور المتغير لمدير الموارد البشرية والذي يعد الآن شريك استراتيجي وتشغيلي يلعب عدة أدوار: فهو استراتيجي Strategist أو منسق استراتيجي Strategic Integrator كونه يربط استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، خبير إداري Administrative Expert كونه يساهم في تكوين بنية تحتية

إدارية تتسم بالكفاءة Efficient Infrastructure، أي أنه إداري الكفاءة Efficiency Administrator وراعي التنمية الإدارية Development Sponsor، شريك المرؤوسين Employee Partner كونه يساعد على زيادة التزام وقدرات المرؤوسين وهو وكيل (بطل) التغير Change Agent (Champion) كونه الشخص الذي يتبنى مبادرات التغيير وييسرها Proactive Transition Facilitator، كما أن جُل اهتمامه ينصب على الأحداث الجارية يتفهمها ويستغلها في تكوين نظره مستقبلية Futuristic look عن التغيرات المتوقعة حتى يمكن الاستعداد للتعامل معها. كذلك فهو بمثابة محامي المرؤوسين Employee Advocate الذي يتولى تزويدهم بالمعارف المتعلقة بفرص التطور، وإمدادهم ببرامج المساعدات واستراتيجيات المشاركة في الأرباح والمكاسب وحل المشكلات.

إن قوة التكامل والتنسيق بين أنشطة الموارد البشرية من ناحية والتكامل والتنسيق بين وحدة الموارد البشرية وغيرها من الوحدات التنظيمية وعدم سيادة ظاهرة الجزر المنعزلة هو المفهوم الذي يجب أن يسود، ذلك أن نشاط الموارد البشرية لم يعد نشاطاً هامشياً كما كان في الماضي وإنما أصبح نشاطاً أساسياً يتكامل مع باقي أنشطة الأعمال الأخرى.

الوظائف الإدارية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية:

يرى البعض أن وظيفة الموارد البشرية وظيفة إدارية من منطلق كونها وظيفة كل مدير تنفيذي، بينما يؤكد البعض الآخر على أنها وظيفة تنظيمية تمارس عليها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

فهناك تخطيط للموارد البشرية وتخطيط للمسارات الوظيفية، وهناك تنظيم لشئون الموارد البشرية من خلال هيكل تنظيمي ووظيفي ملائم للموارد البشرية، وهناك توجيه للموارد البشرية من خلال شرح المهام وحل المنازعات والتحقق من الشكاوي والتحفيز والقيادة والاتصالات، وهناك رقابة ومتابعة لشئون الموارد البشرية من خلال نظم متابعة الغياب والحضور ونظم تقويم الأداء وتقويم سياسات الموارد البشرية.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١ – لم تختلف مسئولية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال منذ فجر الصناعة وظهور تلك المنظمات وحتى الآن.

٢ – إن ثمة تحولات حدثت في مسميات العاملين عبر الزمن.

٣ – مع تطور العناية بالموارد البشرية والتحول الذي حدث في مسميات العاملين تغيرت المسميات التي تطلق على الكيان التنظيمي أو الوحدة التنظيمية المختصة بالموارد البشرية في المنظمة.

٤ – على الرغم من النجاح الكبير الذي حققه تايلور وزملائه، إلا أن العلاقة بين الإدارة والعمال كانت قائمة على العداء والنزاع والصراع الدائم.

٥ – لم يكن هناك أسباب لظهور مصطلح "إدارة الموارد البشرية" للمرة الأولى.

٦ – رغم مزايا الفسلفة الجديدى لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها تسبب عدم استقرار وظيفي.

٧ – يعتبر جهاز الموارد البشرية في أي منظمة هدفاً في حد ذاته.

٨ – لا يختلف الوضع التنظيمي للإدارة المسئولة عن الموارد البشرية في المنظمة الكبيرة عن المنظمة الصغيرة.

٩ – يُعد جهاز الموارد البشرية في معظم المنظمات حتى الآن بمثابة جهاز فني متخصص كما أنه جهاز استشاري في نفس الوقت.

١٠– هناك من يرى وظيفة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية وهناك من يراها على أنها وظيفة تنظيمية.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ - قد تتخذ الوحدة التنظيمية في المنظمة شكل:

أ - القطاع. ب- الإدارة العامة. ج- الإدارة. د- كل ما سبق.

٢ - تقوم فلسفة مصطلح "إدارة الموارد البشرية" كشكل جديد للكيان التنظيمي المسئول عن الموارد البشرية مع عدة أسس منها:

أ - الاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية.

ب- الاهتمام بمحتوى العمال وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية.

ج - اعتبار التنمية البشرية هى أساس نجاح المنظمات وتقدم الدول.

د - كل ما سبق.

٣ - يسعى جهاز الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف ليس من بينها:

أ - الأهداف الفردية. ب- الأهداف الثقافية.

ج- الأهداف الوظيفية. د - الأهداف التنظيمية.

٤ - من بين الأدوار الجديدة لجهاز الموارد البشرية:

أ - تشجيع عملية التعلم. ب- دعم عمليات الإبداع والابتكار.

ج - النظر إلى الموارد البشرية كعملاء.

د - تبني مفهوم الشراكة مع العاملين في الإدارات التنفيذية.

هـ - كل ما سبق.

٥ - يتكون نطاق وظيفة الموارد البشرية من عدة محاولات منها:

أ - جذب الموارد البشرية. ب- المحافظة على الموارد البشرية.

ج- تنمية الموارد البشرية. د - كل ما سبق.

الفصل السادس

إنتاجية الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- الإنتاجية كمقياس للأداء.
- مفهوم الإنتاجية بشكل عام وإنتاجية الموارد البشرية بشكل خاص.
- كيفية التي تُقاس بها الإنتاجية بشكل عام.
- أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية.
- أثر الإنتاجية على كل من المنظمة والمجتمع.
- أهم طرق قياس إنتاجية الموارد البشرية.
- نبذه مختصرة عن الصعوبات التي تواجه عملية قياس إنتاجية الموارد البشرية.
- تطبيقات الفصل.

الإنتاجية كمقياس للأداء:

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين والممارسين حول مقياس أو مقاييس محددة للأداء سواء من حيث درجة الدقة أو الاعتمادية أو الثبات.

وتركز معظم المقاييس التي يسود استخدامها الآن على قياس الجوانب الملموسة للأداء، أما الجوانب غير الملموسة فلم تنل نفس القدر من الاهتمام.

كما تركز تلك المقاييس على الأمد القصير أو المتوسط وتتجاهل غالباً الأمد الطويل.

وتتضمن المقاييس الشائعة للأداء معدلات العائد على (إجمالي الأموال المستثمرة، إجمالي الأموال المملوكة، المبيعات)، معدلات التغير في (الأصول، الإيرادات، الأرباح، الحصة السوقية، التكاليف)، الإنتاجية الكلية، الإنتاجية الجزئية (العامل، الآلة، الأموال المستثمرة في الأصول، الأجور)، الجودة.

ولاشك أن تحديد المقياس السليم للأداء يُعد شيئاً في غاية الأهمية، كما أن القياس لا يجب أن ينصب على الجوانب الكمية فقط أو على الأجل القصير فقط، وإنما لابد من تطوير مقاييس نوعية لقياس الجوانب غير الملموسة للأداء تركز على الأداء في المنظور البعيد إلى جانب المقاييس الكمية ومقاييس المنظور القريب.

وواضح مما تقدم، أن الإنتاجية تعد من أبرز مقاييس الأداء سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي.

وإزاء كون قضية الإنتاجية من أبرز القضايا المثارة على الساحة الآن، ولما لهذه القضية من ارتباط وثيق بموضوعات إدارة الموارد البشرية، كان لابد من إلقاء الضوء على قضية الإنتاجية بشيء من التفصيل.

مفهوم الإنتاجية:

يقصد بالإنتاجية Productivity ذلك المقياس الذي يُستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المُخرجات Outputs (سلع/ خدمات/ أفكار) الذي نتجعن استخدام مُدخلات Inputs محددة في المنظمة (موارد مادية وبشرية). وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المٌخرجات إلى المٌدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة. أي أن:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المُخرجات أو الناتج خلال فترة زمنية معينة}}{\text{المُدخلات أو الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة}} = \text{.... قيمة/ كمية}$$

ومن الواضح أنه لكي تزداد إنتاجية المنظمة فلابد أن تتم عملية تحويل المُدخلات إلى مُخرجات بكفاءة والتي تعنى– كما أُشير من قبل – أداء الأشياء المطلوبة بطريقة صحيحة، والمقصود بالأشياء المطلوبة الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها.

وتأسيساً على ذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية Productive Efficiency على أنها حُسن استخدام الموارد المتاحة في المنظمة من بشرية ومادية في سبيل الحصول على أقصى ناتج أو مُخرجات ممكنة، أي أنها تعبر عن الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة.

ومؤدى ما تقدم أن هناك فارقاً بين اصطلاح "الكفاءة" بالمعنى المشار إليه واصطلاح "الفعالية" رغم أن بعض الكتاب والممارسين لا يفرقون بينهما في كثير من الأحيان، فالفعالية تعنى ببساطة أداء الأشياء الصحيحة (المطلوبة) فقط،بمعنى وعلى نحو سبق بيانه القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها.

وعلى ذلك يمكن القول بأنه على حين قد يصاحب الوصول إلى الأهداف في ظل مفهوم "الفعالية" شيء من الإسراف Waste أو التبذير، فإن مفهوم "الكفاءة" لا ينطوي على هذا الإسراف أو التبذير في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن البعض لا يفرق بين مفهوم "الكفاءة" بالمعنى السابق التنويه عنه ومفهوم الكفاية Sufficiency والذي يرتبط بالكم دون الكيف على عكس مفهوم الكفاءة الذي يهتم بالكيف والكم على حد سواء، وعليه فعندما يستخدم هؤلاء البعض مفهوم "الكفاية الإنتاجية" على أنه يعنى مفهوم "الكفاءة الإنتاجية" فهم يقصدون بذلك اعتبارات الكم والكيف معا.

وجدير بالملاحظة أن الفعالية تؤثر على إنتاجية المنظمة، إذ أن تحقيق درجة عالية من الفعالية من شأنه التأثير على المُخرجات، إلا أن وجود درجة عالية من الفعالية لا يعنى بالضرورة تحقيق درجة عالية من الإنتاجية، ذلك أن العبرة ليست في

تحقيق الهدف وزيادة المُخرجات وإنما العبرة أيضا بتحقيق ذلك بأحسن الطرق الممكنة.

على أنه ينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية كثيراً ما يغفلها البعض في هذا الموضوع، ألا وهي أن للإنتاجية شقين: شق كمي Quantitative بمعنى الإنتاج الذي يتحقق باستخدام موارد محددة، وشق كيفي Qualitative يتعلق بالجودة والإتقان في العمل.

وتعود أهمية إبراز الحقيقة المشار إليها إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيراً ما تضحي باعتبارات الجودة في سبيل زيادة الكمية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد وهو ما يمثل قصوراً ينبغي تداركه على الرغم من صعوبة قياس الجانب الكيفي له عن الجانب الكمي.

ومن خلال تحليل معادلة الإنتاجية يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحسين الإنتاجيةProductivity Improvement بأي من الوسائل التالية:

(أ) زيادة المُخرجات مع بقاء المُدخلات ثابتة.
(ب) زيادة المُخرجات مع زيادة المُدخلات بنسبة أقل.
(ج) زيادة المُخرجات مع تخفيض المُدخلات.
(د) بقاء المُخرجات ثابتة مع تخفيض المُدخلات.
(هـ) تخفيض المُخرجات مع تخفيض المُدخلات بنسبة أكبر.

وبناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن رفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة، وهذا يستدعي محاولة التحكم في العوامل المؤثرة فيها بحيث تتغير المُدخلات والمُخرجات والعلاقات فيما بينها.

وفي ختام هذا العنصر، من المفيد التأكيد على بعض المفاهيم الضرورية عن الإنتاجية:

- ينصرف مفهوم الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للإنتاج وهي: الكمية والقيمة والجودة.

- بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوعية منتجاتها فإن مفهوم الإنتاجية يظل كما هو.
- يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في منظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات، أو في فترات مختلفة.
- هناك فرق بين الإنتاجية (كما عُرفت سابقاً) وبين كثافة استخدام الموارد (تشغيل الموارد البشرية ساعات أطول)، فزيادة وقت العمل وسرعته قد لا تؤدى إلى تحسين الناتج.
- أن الإنتاجية في حقيقتها ليست مجرد تعبيراً عن كفاءة عنصر العمل فحسب (رغم أهميته) ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج كافة.
- أن تقويم كفاءة المنظمة وأدائها لا يتحقق بمجرد التعرف على الإنتاجية، بل لابد من التعرف أيضا على الموارد المستخدمة في تحقيق هذه الإنتاجية، فقد يزيد الناتج دون أن ترتفع الإنتاجية، كما ينبغى الحذر، وأخذ تغير الأسعار في الاعتبار عند تقييم الناتج، فقد تكون زيادة الإنتاج ظاهرية (ليست حقيقية) وتعود إلى ارتفاع الأسعار (التضخم).
- أن مجرد تحقيق الأرباح في المنظمة لا يعنى أن الإنتاجية مرتفعة، فقد تحصل المنظمة على أرباح في بعض السنوات كسنوات الرواج رغم أن مستوى الإنتاجية منخفض، أي أنه يمكن القول أن الأرباح ليست دليلاً على الإنتاجية المرتفعة، ولكن الإنتاجية المرتفعة تؤدى إلى الأرباح بشرط أن يكون الإنتاج مطلوباً للسوق.
- يجب الحذر من مفهوم خاطئ مؤداه أن خفض التكاليف يساعد علىرفع الإنتاجية، فليس ذلك صحيحا دائماً، حيث قد تؤدى التكاليف المنخفضة إلى انخفاض أكبر في الناتج ومن ثم تهبط الإنتاجية.
- أن الإنتاجية مفهوم ينطبق على أي منظمة سواء أكانت تهدف إلى الربح Profit Organization(منظمة اقتصادية) أولا تهدف إلى الربح Non Profit

Organization(هيئة حكومية) ويمكن تطبيقه على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى جزء منها كوحدة الحاسب الآلي بها أو قسم الحسابات المالية أو إدارة شئون الموظفين....الخ.

قياس الإنتاجية:

إن قياس Measurement ثم تحليل Analysisالإنتاجية هما خطوتان أساسيتان على طريق تحسين الإنتاجية فهما يساعدان في:

أ – تحديد أسباب ضعف الإنتاجية ومواطن الخلل وأوجه العلاج.

ب- تحديد مدى نجاح برامج تحسين الإنتاج والإجراءات الضرورية للتصويب.

ج – المساهمة في إجراء نوع من التحليل المقارن بين أداء المنظمة الفعلي وأدائها التاريخي و/أو المستهدف، وكذا بين أداء المنظمة، وأحد مُدخلاتها وأداء المنظمات المنافسة في نفس الصناعة.

د – تحديد كفاءة الوحدات التنظيمية وتقويم القيادات الإدارية بشكل موضوعي.

هـ- تصميم برامج الحوافز لدفع الموارد البشريةنحوالارتقاء بإنتاجيتها من خلال برامج ربط الأجر بالإنتاجية.

و – المساهمة بدور فعَال في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للمنظمة في إطار تخطيط الموارد البشرية.

ز – دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على تغير الإنتاجية الكلية و/أو الجزئية على مستوى المنظمة.

وهناك عدة مقاييس أو مؤشرات Indicatorsتستخدم لتحديد مستويات الإنتاجية المستهدفة والمحققة في المنظمة، ويتطلب ذلك تحديد وحدات القياس المناسبة والتي قد يعبر عنها بالكمية أو بالقيمة وتفضل القيمة بالطبع.

ولقياس الإنتاجية يقتضي الأمر تحديد الفترة التي سيتم عنها القياس، ومن المفضل دائما أن يتم القياس لعدة فترات متتالية ومتماثلة حتى يمكن مقارنة النتائج وتتبع التطور في الإنتاجية على فترات، كما يتطلب الأمر الحصول على بيانات عن الإنتاج الذي تحقق خلال فترة القياس سواء في شكل كميات أو قيم أو كليهما، وبيانات تفصيلية عن الموارد التي استُخدمت لتحقيق الناتج.

وإذا توافرت البيانات السابقة يمكن استخدام أكثر من مقياس أو مؤشر للتعبير عن الإنتاجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى عناصر المُدخلات، أي أن للإنتاجية مقاييس كليةTotal Measurementsومقاييس جزئية Partial Measurementsحسب مستوى الأداء كما يلي:

الأداء	المقياس (المؤشر)	طريقة الحساب	مدلوله
•الكلي للمنظمة	الإنتاجية بمفهومها الموسع.	المُخرجات / المُدخلات	يقيس إنتاجية كل وحدة من المُدخلات خلال فترة القياس.
•عناصر المُدخلات	إنتاجية الجنيه المستثمر.	كمية أو قيمة الناتج / مجموع الأصول	يقيس إنتاجية كل جنيه من الأموال المستثمرة خلال فترة القياس.
	* إنتاجية العامل (الموظف).	كمية أو قيمة الناتج / عدد العاملين (الموظفين)	يقيس إنتاجية كل عامل (موظف) خلال فترة القياس.
	* إنتاجية الجنيه أجور.	كمية أو قيمة الناتج / إجمالي الأجور المدفوعة بما فيها المزايا العينية	يقيس إنتاجية كل جنيه من الأجور المدفوعة.

وهكذا

ويُعاب على المقياس الكلي أنه لا يقيس تأثير كل عنصر من عناصر الإنتاج على حده فهو لا يقيس: التغيرات التكنولوجية، المهارات الإدارية، اختلاف الجهود، استغلال الطاقة، كفاءة التنظيم الداخلي.

بمعنى آخر، فإنه بالرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعد أحد المؤشرات الشائعة لتقويم أداء المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ربح من خلال قياس انتاجيتها ومقارنتها سواء على مدار عدة فترات زمنية تاريخية أو قادمة لنفس المنظمة أو مقارنتها بالمنظمات التي تنتسب لنفس الصناعة والمتماثلة أو المتشابهة معها في ذات

الأوضاع لتحديد مدى التغير في هذه الإنتاجية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض، إلا أنه يصعب تحديد مبررات هذا التغير وكذا عوامل الإنتاج التي كان لها التأثير الأكبر في هذا التغير.

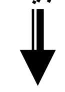
وفضلا عما تقدم هناك مقاييس (مؤشرات) للإنتاجية على مستوى القطاعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة، وتختلف هذه المقاييس حسب طبيعة عمل هذه المنظمات وطبيعة عمل كل قطاع بها، ومن أمثلة هذه المقاييس:

$$\text{(١) إنتاجية قطاع التسويق} = \frac{\text{قيمة المُخرجات (المبيعات)}}{\text{قيمة مُدخلات (القطاع)}}$$

وهو مقياس يعكس إنتاجية كل وحدة من مُدخلات قطاع التسويق خلال الفترة محل القياس.

$$\text{(٢) إنتاجية العامل بأحد الأقسام الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة أو كمية الناتج}}{\text{عدد العاملين بالقسم}}$$

وهو مقياس يبين إنتاجية كل عامل بهذا القسم خلال فترة زمنية معينة.



وهكذا

كذلك يحسن قياس الإنتاجية الحدية والتي تعكس التغير الذي يحدث في المُخرجات أو الناتج الكلي نتيجة للتغيير أو إضافة عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، كما تضع المنظمات إنتاجية معيارية لها وهي عبارة عن إنتاجية نموذجية أو نمطية تقارن بها الإنتاجية الفعلية.

ولأن الإنتاجية ترتبط بطبيعة انسياب الأعمال داخل المنظمة، فلا يمكن الإدعاء بأن قياس الإنتاجية يعتبر شيئا نمطيا يستخدم معادلة واحدة يمكن تطبيقها بشكل مطلق في جميع المنظمات كما سبق التنويه، ولذلك فإن قياس الإنتاجية يتطلب

تصميماً خاصاً لمقاييس محددة لكل منظمة على حدة في ضوء الإطار الحاكم لمفهوم الإنتاجية الكلية والجزئية،ويرجع ذلك إلى وجود مصاعب متعددة تواجه هذه العملية منها ما يلي:

١ - أن المقاييس النظرية من السهل التوصل إليها أما تطبيقها فيحتاج إلى مراعاة ظروف انسياب العمل داخل المنظمة.

٢ - أن كثيرا من المقاييس المستخدمة تتسم بالعمومية كأن تُقاس الإنتاجية فقط على المستوى الكلي مع إهمال المكونات الجزئية المغذية للإنتاجية الكلية، ولاشك أن هذا الأمر يؤدى إلى حدوث الآتي:

- أن العائد من قياس الإنتاجية لا يتحقق إلا إذا قورن بالأهداف المطلوب تحقيقها لضبط مستويات الأداء التفصيلية في المنظمة.
- أن مناطق المشكلات الحقيقية للإنتاجية تتواري خلف الإنتاجية الإجمالية.
- أن يصعب على الإدارة تناول الأسبابالأساسية التي تقف وراء انخفاض مستويات الإنتاجية بها.

٣ - أن المقاييس المستخدمة لا ترتبط غالباً بالنتائج والأهداف النهائية.

٤ - الصعوبات الناشئة عن تداخل عمليات المنظمة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدى في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلا.

٥ - عدم اقتصار مقاييس الإنتاجية لنقاط الأداء المختلفة من حيث النظم والنتائج المرتبطة بها.

٦ - أنه يصعب تطبيق هذه المقاييس وقياس الإنتاجية في كثير من القطاعات كقطاعات الصيانة مثلا.

٧ - صعوبة قياس المُخرجات إما بسبب تعدد وتنوع المنتجات أو بسبب التغيرات التي تحدث باستمرار في الحجم أو الشكل أو التصميم أو النوعيةأو المواصفات، أو بسبب التغيرات التي تحدث في الأسعار من وقت لآخر.

٨ - صعوبة قياس المُدخلات إما بسبب تعدد وتنوع المُدخلات وتعدد وتنوع مستوى جودتها، أو بسبب تعدد وتنوع مزيج المهارات والخبرات الذيتتمتع به الموارد

البشرية، أو بسبب تعدد وتنوع مستوى تقنية الإنتاج بين الوحدات التنظيمية ومن وقت لآخر.

٩ - عدم ثبات وحدة القياس خلال فترة القياس وتغيرها باستمرار.

وعلى ذلك فإن قياس الإنتاجية ووضع مقاييس محددة وواقعية لها وقابلة للتطبيق العملي يتطلب:

١- الدراية الكاملة بطبيعة عمليات المنظمة ونتائجها وأهدافها.
٢- ارتباط القياس بعناصر النظام الرئيس والنظم الفرعية في المنظمة.
٣- تحديد وقياس المٌخرجات ومساهمتها في الأهداف.
٤- تحديد وقياس المُدخلات.
٥- تحديد وقياس العمليات التي تؤدى بالنظام.
٦- توافر أنماط محددة للأداء.

ولتطوير المقاييس التقليدية للإنتاجية قامت بعض الشركات بوضع نظام جديد يقوم على الربط بين المقاييس المالية المعروفة بغية تحديد: مصادر الإنتاجية، مساهمة كل مصدر، أثر التضخم وتكلفة العمل والضرائب، ومعدلات الفائدة على الإنتاجية.

هذا، وتعتبر الإنتاجية بمفهومها الكلي أحد المؤشرات الكلية لتقويم أداء المنظمات لاسيما تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح إلى جانب مؤشرات أخرى تستخدم في هذا الصدد مثل مؤشرات الربحية Profitability، القيمة المضافة، الفعالية والكفاءة.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية أو تحقيق الكفاءة فيها ليس هو مجرد تجويد العمل والأداء ولكنه في الأساس وكما سبق أن تبين أداء الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة.

ومن أجل تأدية الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة، فلابد من معرفة العوامل التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة، أى العوامل التي تحدد الإنتاجية، التي تسمى محددات Determinants الإنتاجية.

فبداية يمكن القول بأن هناك نوعين أساسيين من العوامل- فنية وإنسانية- تحدد الكفاءة الإنتاجية وبالتالي الإنتاجية للمنظمة بصفة عامة وللمورد البشري بصفة خاصة كما يلي:

أ - عوامل فنية:

- المستوى التقني.
- مستوى الآلية المستخدم في العملية الإنتاجية.
- مستلزمات الإنتاج المستخدمة (كماً وكيفا).
- تصميم الوظيفةJob Design.
- الترتيب الداخلي لمكان العملLayout.

ب - عوامل إنسانية:

- القدرة على أداء العمل وتتحدد بفعل:
  *اكتساب المعرفة بالتعليم.
  * اكتساب الخبرة بالممارسة.
  * اكتساب المهارة بالتدريب.
  * التكوين الجسماني للفرد.
  * القدرات والمهارات الشخصية.
- الدوافع إلى العمل Motives وتحدد بفعل:
  * الرغبات الإنسانية.
  * العلاقات الاجتماعية.
  * الأوضاع التنظيمية.
  * طبيعة العمل.

وليس ثمة خلاف على أن للعوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ولكن مهما بلغت درجة دقة وكمال تلك العوامل الفنية فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف في أخر الأمر على الطريقة التي تؤدى بها الموارد البشرية أعمالها، أن الأداء الفردي للعملJob Performance هو العامل الحقيقي المحدد للإنتاجية، إذ الفرد باستخدامه للآلات يمكنه أن يؤثر على كفاءة التجهيزات الآلية للمنظمة وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة.

فالفرد الذي يفتقد المقدرة على العمل على إحدى المعدات الحديثة كفيل بإتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد، كما أن الفرد الذي ليس لديه رغبة حقيقية في العمل لا يتوقع منه مستوى عال من الكفاءة، أي أن العوامل الفنية رغم أهميتها في تحديد الكفاءة، إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الإنتاجية، بل يتطلب الأمر ضرورة توافر عنصرين أساسيين في الموارد البشرية القائمة بالعمل وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل.

وتتحدد العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء ومن ثم على الكفاءة كما سبق أن تبين على النحو التالي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

وذلك بفرض تحييد العوامل غير الإنسانية أيأن المقدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

ويستخلص مما تقدم أنه يمكن التأثير في مستوى الأداء وبالتالي في الإنتاجية عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل، أو بزيادة رغبتهم فيه، وحتى يتحقق النجاح في تحسين الأداء يجب تحديد أي العاملين هو المؤثر، فالتدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل.

على أنه بتحليل أي عملية إنتاجية يمكن التمييز بين مجموعات ثلاث من العوامل ذات التأثير فيها، هي:

أ- عوامل مرتبطة بنوع العمل.

ب- عوامل مرتبطة بالموارد المستخدمة في العمل.

ج- عوامل مرتبطة بظروف المُناخ (البيئة) المحيطة بالعمل.

أثر الإنتاجية على كل من المنظمة والمجتمع:

تعتبر الإنتاجية عنصراً هاماً في:

- نجاح الإدارة والمنظمات وقدرتها على الاستمرار.
- تحقيق الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للتكوين الرأسمالي.
- توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.
- تشغيل واستخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم توفير فرص للتوظف.

وعليه تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنظمة إذا تمت بكفاءة أي باستخدام ذات عوامل الإنتاج دون زيادة.

وبالتالي فإنه على المستوى القومي، تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الإجمالي بحُسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.

وعلى ذلك فإن الإنتاجية الأعلى تعني مستوى أفضل للمعيشة على المستوى القومي، ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تصور انعكاس الإنتاجية الأعلى في أي منظمة في:

- زيادة حجم الإنتاج وتقليل وقته.
- تحسين معدلات استخدام الطاقات المتاحة.
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة، وانخفاض التكاليف غير المباشرة لتوزيعها على عدد أكبر من الوحدات.
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنشأة.
- إمكان تخفيض أسعار البيع للمنتجات وإتاحة معدلات أكبر للربح.
- توسيع نطاق السوق وزيادة إمكانيات التنافس في الأسواق الخارجية.
- إتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي وإعادة الاستثمار.
- القضاء على اختناقاتBottlenecks الإنتاج.
- تخفيض رأس المال العاطلفي مخزون راكد أو غير مستخدم.
- تخفيض الوقت الضائع، والفاقد من الموارد ومستلزمات الإنتاج.

وعلى المستوى القومي، يبدو انعكاس الإنتاجية على:

- الإسراع بمعدل نمو الاقتصاد الوطني.
- النهوض بمستوى معيشة المواطنين.
- تحسين وضع ميزان المدفوعات.
- التحكم في الارتفاعاتالمستمرة في الأسعار بفعل عوامل التضخم.
- توفير الوقت والإمكانيات المطلوبة للترفيه.
- الارتفاع بمستويات الأجور.
- إتاحة فوائض مالية للاستثمار.

قياس إنتاجية الموارد البشرية:

في سياق ما تقدم، يتضح أن إنتاجية الموارد البشرية تُعد واحدة من أبرز أنواع الإنتاجية الجزئية في المنظمة، بل يمكن الإشارة إلى أن الأبحاث التي اهتمت بالإنتاجية كان تركيزها بالدرجة الأولى على قياس إنتاجية الموارد البشرية Human Resources Productivityحتى أن استخدام لفظ الإنتاجية من دون تحديد أصبح يعني إنتاجية الموارد البشرية لسهولة قياس هذه الإنتاجية بالمقارنة بباقي الموارد، إضافة إلى وجود قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في معظم دول العالم تمكن من إتمام هذه العملية بدرجة عالية من الدقة، إلى جانب علاقة الارتباط بين مستوى المعيشة StandardOf Living للموارد البشرية ومن ثم للمجتمع وإنتاجية هذه الموارد.

وقد نال الاهتمام بقياس إنتاجية الموارد البشرية قسطاً وافراً من اهتمام الباحثين والممارسين بالقياس لإنتاجية باقي الموارد.ويهدف هذا القياس إلى الوقوف على تأثير أو مدى مساهمة الموارد البشرية كأحد الموارد التي تعمل من خلالها منظمة الأعمال في الإنتاج النهائي المحقق خلال فترة زمنية معينة.

ويعود الاهتمام الفائق بقياس إنتاجية الموارد البشرية إلى العوامل الكثيرة التي أكسبت هذه الموارد أهميتها خاصة كمحدد أساسي للإنتاجية ولتوليد القيمة.

وفي هذا الإطار تتعدد الطرق التي تُستخدم لقياس إنتاجية الموارد البشرية، فهناك طرق كمية (تعتمد على كمية الإنتاج) وهناك طرق قيمية (تعتمد على القيمة).

ويتم الاختيار من بين الطرق المشار إليها في ضوء عوامل منها طبيعة البيانات المتوفرة أمام القائم بالقياس وطبيعة المنتجات الخاصة بالمنظمة والهدف الذي تسعى إليه الإدارة من عملية القياس.

ومن أهم الطرق الكمية لقياس إنتاجية الموارد البشرية ما يلي:

١ – طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية:

وفقاً لهذه الطريقة تحسب إنتاجية العمل بناء على المعادلة التالية:

إنتاجية العمل = حجم (كمية) الإنتاج خلال فترة زمنية معينة / عدد وحدات عنصر العمل المستخدمة لتحقيق الإنتاج خلال نفس الفترة

حيث أن:

* كمية الإنتاج: تشير إلى حجم الإنتاج الفعلي خلال فترة القياس.

أو

تشير إلى حجم المبيعات خلال الفترة + مخزون الإنتاج التام في نهاية الفترة – مخزون الإنتاج التام في أول الفترة.

* وحدات عنصر العمل: يشير إلى عدد الأفراد الذين شاركوا في الإنتاج أو عدد أيام العمل أو عدد ساعات العمل أو الأجور المدفوعة خلال فترة القياس.

وتفيد هذه الطريقة في إجراء عمليات التحليل المقارن لإنتاجية العمل بين المنظمات المختلفة أو بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل نفس المنظمة.

وهي تمتاز بسهولة التطبيق والفهم،بيد أن هذه الطريقة لا تناسب سوى المنظمات التي تتعامل (إنتاجاً و/أو تسويقاً) في سلعة واحدة ذات وحدات مواصفاتها متماثلة (مثلاً قمصان رجالي مقاس كبير)، أما إذا كانت المنظمة تتعامل في أكثر من صنف غير متماثل أو متجانس، فإن هذه الطريقة لا تصلح للتطبيق العملي وذلك إزاء صعوبة الجمع الحسابي لأصناف غير متجانسة مما يقتضي البحث عن طريقة أخرى للقياس.

وفضلاً عن ذلك، فإن نتائج هذه الطريقة (شأنها في ذلك شأن كل طرق قياس الإنتاجية الجزئية) قد تكون غير دقيقة أو مضللة على اعتبار أنها قد تشير إلى وجود علاقة سبب ونتيجة بين حجم الإنتاج ووحدة عنصر العمل رغم أن ذلك قد يكون خطأ في مواضع كثيرة.

أمثلة:

مثال رقم (١): البيانات التالية خاصة بمصنع العاشر من رمضان للصلب خلال سنتي ٢٠١٣ ، ٢٠١٤:

السنة	حجم الإنتاج بالطن	عدد عمال الإنتاج
٢٠١٥	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠
٢٠١٦	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ - تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة.

ب - تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية وأسباب ذلك.

الحل

أ - تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة:

يتم قياس إنتاجية العمل هذه من خلال حساب إنتاجية العامل كما يلي:

إنتاجية العامل السنوية = حجم (كمية الإنتاج) خلال السنة / عدد العمال الذين شاركوا في الإنتاج خلال السنة

ويمكن إبراز النتائج كما يلي:

السنة	٢٠١٥	٢٠١٦
حجم الإنتاج خلال السنة	٨٠٠٠٠ طن	١٠٠٠٠٠ طن
عدد عمال الإنتاج	٨٠٠٠	٨٠٠٠
إنتاجية العامل فى السنة	١٠ طن	١٢.٥ طن

ب - تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية وأسباب ذلك:

يمكن استخدام الأرقام القياسية لتحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية باتخاذ سنة ٢٠١٥ سنة أساس أي أن الرقم القياسي لها = ١٠٠% وذلك كما يلي:

السنة	٢٠١٥	٢٠١٦
إنتاجية العامل في السنة	١٠ طن	١٢.٥ طن
الرقم القياسي	١٠٠%	١٢٥%
التغير ±	-	+ ٢٥%

من الملاحظ أن إنتاجية كل عامل من عمال الإنتاج زادت في سنة ٢٠١٦ بنسبة ٢٥% عن سنة ٢٠١٥ ويرجع ذلك إلى زيادة حجم الإنتاج (البسط) من ٨٠٠٠٠ طن في سنة ٢٠١٥ إلى ١٠٠٠٠٠ طن سنة ٢٠١٦.

أي بنسبة ٢٥% أيضاً $\frac{١٠٠٠٠٠ - ٨٠٠٠٠}{٨٠٠٠٠} \times ١٠٠$

مع بقاء عدد العمال (المقام) ثابت.

مثال رقم (٢):

البيانات التالية خاصة بأحد مصانع إنتاج القمصان الجاهزة الرجالي من المقاسات الكبيرة خلال الفترة من ٢٠١٤– ٢٠١٦:

السنة	حجم الإنتاج بالقميص	عدد عمال الإنتاج
٢٠١٤	٦٠٠٠٠٠	١٥٠
٢٠١٥	٧٠٠٠٠٠	١٧٥
٢٠١٦	٨٠٠٠٠٠	٢٠٠

المطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ – تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة إذا علمت أن هذا المصنع يعمل يومياً لمدة ٨ ساعات وأن عدد أيام العمل في السنة ٢٥٠ يوم عمل.

ب– التعليق على النتائج التي توصلت إليها.

الحل

أ– تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة:

يتم قياس إنتاجية العمل هنا من خلال حساب إنتاجية ساعة العمل كما يلي:

إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً = حجم الإنتاج خلال السنة / عدد ساعات العمل الفعلية في السنة

مُلاحظة:

عدد ساعات العمل الفعلية في السنة = عدد عمال الإنتاج الذين شاركوا في الإنتاج × عدد أيام العمل في السنة × عدد ساعات العمل اليومية

ويمكن إبراز النتائج كما يلي:

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
حجم الإنتاج خلال السنة	٦٠٠٠٠٠ قميص	٧٠٠٠٠٠ قميص	٨٠٠٠٠٠ قميص
عدد ساعات العمل الفعلية	٣٠٠٠٠٠ (٨×٢٥٠×١٥٠)	٣٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠
إنتاجية ساعة العمل	٢ قميص	٢ قميص	٢ قميص

ب – التعليق على النتائج السابقة:

الملاحظ أنه رغم زيادة حجم الإنتاج السنوي خلال السنوات ٢٠١٤– ٢٠١٦ وتزايد عدد ساعات العمل الفعلية في كل سنة، إلاأن إنتاجية ساعة العمل خلال تلك الفترة ظلت واحدة ٢ قميص وذلك لأن الزيادة التي حدثت في حجم الإنتاج (البسط) وعدد ساعات العمل (المقام) كانت بنفس النسبة وهي ١٦,٧% في سنة ٢٠١٥ ، ١٤,٣ في سنة ٢٠١٦.

٢ – طريقة المتوسط المرجح:

تُستخدم هذه الطريقة عندما يتقرر إنتاج عدة أصناف ذات مواصفات مختلفة أو عندما يختلف الجهد المبذول خلال فترة القياس أو تتباين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج أو يختلف نظام الإنتاج – كما هو الحال في بعض الصناعات كصناعة الألمونيوم وصناعة الأجهزة الالكترونية وغيرها – حيث يتم استخدام البيانات المتوفرة عن حجم إنتاج كل صنف (نوع) وتحويلها إلى وحدات متماثلة على أساس معاملات يعدها المتخصصون عن الجهد المقارن لإنتاج الوحدة الواحدة من الأصناف المختلفة وتسمى معاملات التحويل أي تحويل وحدات الأصناف المختلفة إلى وحدات من نوع واحد.

بيد أن المشكلة الأساسية التي تنتاب هذه الطريقة تتمثل في ضرورة مراعاة الدقة في تحديد معامل التحويل حتى لاتتراكم الأخطاء التي تؤثر في النهاية على قياس إنتاجية العمل، كما أن هذه الطريقة لا تراعى جودة الإنتاج مما قد يقتضي ضرورة استبعاد الوحدات غير المطابقة للمواصفات أو عدم استبعادها ولكن بشرط عدم معاملتها معاملة الوحدات المطابقة للمواصفات.

ولتحديد الإنتاجية على أساس هذه الطريقة، لابد من المرور بالخطوات التالية:

أ - تجميع بيانات عن الأصناف المنتجة (أنواع وكميات).

ب -حساب معاملات التحويل التي يتم بناءاً عليها تحويل كميات الإنتاج من مختلف الأصناف إلى وحدات متماثلة حيث يتم اختيار المنتج الأقل احتياجاً لساعات التشغيل ويسمى المنتج المعياري، ثم يتم القيام بقسمة ساعات التشغيل للأصناف الأخرى على ساعات تشغيل المنتج المعياري لتحديد معاملات التحويل بينها وبين المنتج المعياري.

ج - يحول الإنتاج خلال فترة القياس إلى كميات من المنتج المعياري وذلك بضرب معامل التحويل × كمية الإنتاج لكل صنف وتجميع الناتج الذي يمثل وحدات متجانسة ويسمى هذا الناتج بإجمالي الإنتاج المرجح.

د - تُحسب إنتاجية ساعة العمل الفعلية بقسمة إجمالي الإنتاج المرجح ÷ عدد ساعات العمل الفعلية.

مثال: فيما يلي البيانات التي تم تجميعها بغرض رصد التغير الذي طرأ على إنتاجية العامل بإحدى الشركات خلال الفترة من سنة ٢٠١٤- ٢٠١٦:

١ - الكميات المنتجة بآلاف الوحدات:

السنة / الصنف	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
س	٨٠٠	٤٠٠	٢٠٠
ص	-	٤٠٠	-
ع	-	-	١٠٠٠

٢ - بيانات أخرى:

- متوسط عدد العمال ١٠٠٠ عامل وعدد أيام العمل السنوية ٢٥٠يوم وعدد ساعات العمل في اليوم ٨ ساعات.

– عدد ساعات التشغيل التي تمثل الجهد المطلوب لإنتاج الوحدة من الناتج لم يتغير خلال الفترة وكانت كما يلي:

الصنف	س	ص	ع
المعدل	٦	٤	٢

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ – قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً.

ب – تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية.

ج – بيان كيفية حساب الإنتاجية إذا تعذر توفر قاعدة بيانات عن الإنتاج ومعاملات التحويل بين الأصناف.

الحل

أ – قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً:

•تحديد الصنف (المنتج) المعياري الذي يُستخدم كأساس للتحويل، وهو أقل الأصناف حاجة لساعات التشغيل، أي الصنف ع.

• حساب معاملات التحويل بين باقي الأصناف والصنف المعياري:

– معامل التحويل من الصنف س إلى الصنف ع = $\frac{٦}{٢}$ = ٣

– معامل التحويل من الصنف ص إلى الصنف ع = $\frac{٤}{٢}$ = ٢

• تحويل الكمية المنتجة من الأصناف س ، ص إلى وحدات من الصنف ع أي تحديد كميات الإنتاج من الصنفين س، ص معبراً عنها بوحدات من الصنف ع.

السنة	كمية الإنتاج المعدل (المرجحة) من الصنف ع	
٢٠١٤	٨٠٠ × ٣ + صفر × ٢ + صفر × ١	= ٢٤٠٠ ألف وحدة
٢٠١٥	٤٠٠ × ٣ + ٤٠٠ × ٢ + صفر × ١	= ٢٠٠٠ ألف وحدة
٢٠١٦	٢٠٠ × ٣ + صفر × ٢ + ١٠٠٠ × ١	= ١٦٠٠ ألف وحدة

- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الواحدة سنوياً:

السنة	المتوسط
٢٠١٤	٢٤٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠٠ = ١,٢ وحدة/ ساعة
٢٠١٥	٢٠٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠٠ = ١ وحدة / ساعة
٢٠١٦	١٦٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠٠ = ٠,٨ وحدة / ساعة

ب – تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٤:

السنة	إنتاجية الساعة	الرقم القياسي	التغير ±
٢٠١٤	١,٢ وحدة	١٠٠%	-
٢٠١٥	١ وحدة	٨٣%	(١٧%)
٢٠١٦	٠,٨ وحدة	٦٧%	(٣٣%)

ج – كيفية قياس الإنتاجية في حالة تعذر توفر قاعدة بيانات عن الإنتاج ومعاملات التحويل بين الأصناف.

في هذه الحالة يتم استخدام طريقة متوسط قيمة الإنتاج لقياس الإنتاجية.

٣ – طريقة متوسط قيمة الإنتاج:

بمقتضى هذه الطريقة فإن إنتاجية العمل تحسب بناء على المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد وحدات العمل المستخدمة لتحقيق الإنتاج خلال نفس الفترة}}$$

وتتسم هذه الطريقة بإمكانية استخدامها في حالة تعدد أصناف ووحدات الإنتاج أو تعدد وحدات قياسها (كيلو، طن، ...الخ)، كما يمكن استخدامها في مختلف القطاعات لتوافر أو سهولة التوصل إلى المعلومات اللازمة لتطبيقها.

غير أنه لهذه الطريقة مثالب كثيرة منها أن إنتاجية العمل قد لا تعكس الجهد المبذول، أي أن التغير في الإنتاجية قد لا يكون نتيجة التغير في كمية الإنتاج ولكن نتيجة عوامل لا ترتبط بالكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية مثل ارتفاع الأسعار بفعل عوامل التضخم أو الاحتكار أو غيرها، كما أن الأسعار التي تُستخدم عملياً متعددة فهناك أسعار: التكلفة، الجملة، نصف الجملة، التجزئة وغيرها ومن ثم فإن قيمة الإنتاج تختلف حسب السعر المستخدم.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه عند إجراء المقارنات الدولية لإنتاجية العمل يتطلب الأمر تحويل قيمة الإنتاج بالعملة المحلية لكل دولة إلى عُملة مشتركة مما يضيف عبء جديد يتمثل في تحديد أسعار الصرف التي يمكن استخدامها في عملية التحويل.

مثال: فيما يلي أرقام قيمة الإنتاج بإحدى الشركات خلال الفترة من سنة ٢٠١٣–٢٠١٦ (بآلاف الجنيهات):

السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج	٧٥٠	١١٢٥	١٥٠٠	١٨٧٥

فإذا علمت أن عدد ساعات العمل الفعلية الإجمالية سنوياً ١٥٠٠٠٠٠ساعة.

فالمطلوب استخدام البيانات السابقة في:

أ – حساب إنتاجية ساعة العمل الفعلية في المتوسط سنوياً.

ب – تحديد مقدار التغير الذي طرأ على الإنتاجية.

ج – بيان أهم الانتقادات التي توجه للنتائج التي توصلت إليها في (ب) وكيفية التغلب عليها.

الحل

أ – حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً:

بما أن متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً:

$$= \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال السنة}}$$

بيان / السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج بالجنيه	٧٥٠٠٠٠	١١٢٥٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٨٧٥٠٠٠
عدد ساعات العمل السنوية الفعلية	١٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠
متوسط إنتاجية ساعة العمل بالجنيه	٠,٥٠	٠,٧٥	١,٠	١,٢٥

ب –تحديد مقدار التغير الذي طرأ على الإنتاجية:

السنة / بيان	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
متوسط إنتاجية ساعة العمل بالجنية	٠,٥٠	٠,٧٥	١,٠٠	١,٢٥
الرقم القياسي	%١٠٠	%١٥٠	%٢٠٠	%٢٥٠
التغير ±	-	%٥٠	%١٠٠	%١٥٠

ج – أهم الانتقادات التي توجه للنتائج التي تم التوصل إليها في (ب) وكيفية التغلب عليها: من الواضح أن النتائج تشير إلى حدوث زيادة مستمرة في مستوى إنتاجية ساعة العمل، ولكن هذه الزيادة قد تكون نتيجة عوامل التضخم مما يعني أن الإنتاجية ربما لا تعكس الجهد المبذول من قبل العامل أي أنها إنتاجية غير حقيقية، وللوصول إلى الإنتاجية الحقيقية يتم قياس إنتاجية العامل بأسعار ثابتة.

٤ – طريقة قياس إنتاجية العمل بالأسعار الثابتة:

بموجب هذه الطريقة يتم استخدام الرقم القياسي لأسعار الجملة لاستبعاد تأثير التغير في الأسعار على قيمة الإنتاج وذلك من خلال قسمة الإنتاج السنوي بالأسعار الجارية على الرقم القياسي، وبالتالي يصبح الطريق ممهداً لحساب إنتاجية العمل وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية معينة بالأسعار الثابتة}}{\text{عدد وحدات العمل المستخدمة لتحقيق الإنتاج خلال نفس الفترة}}$$

وهذه الطريقة تعطي نتائج دقيقة على المستوى الجزئي Micro (مستوى المنظمات) ولكن استخدامها لقياس إنتاجية العمل على المستوى الكلي Macro(مستوى الاقتصاد الوطني) يعطي نتائج غير دقيقة على أساس أن قيمة المنتج النهائي يتضمن قيمة مستلزمات الإنتاج، ومن ثم فإن الإنتاج لا يعبر بدقة عن المساهمة الفعلية للمنظمة، كما أن المنتج في إحدى الصناعات قد يدخل ضمن مستلزمات الإنتاج في صناعة أخرى، مما يعني الازدواجيةوالتكرار في العمليات الحسابية ومن ثم عدم دقة النتائج المتوصل إليها.

مثال: فيما يلي بيانات عن قيمة الإنتاج الذي تحقق في إحدى الشركات خلال الفترة من ٢٠١١– ٢٠١٤ بالأسعار الجارية، وكذلك الرقم القياسي لأسعار الجملة وساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة.

السنة	قيمة الإنتاج بآلاف الجنيهات	الرقم القياسي لأسعار الجملة	ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات
٢٠١٣	٣٠٠٠	%١٠٠	١٥٠٠
٢٠١٤	٣٧٨٠	%١٢٠	١٨٠٠
٢٠١٥	٤٥٠٠	%١٥٠	٢٠٠٠
٢٠١٦	٦٢٥٠	%٢٠٠	٢٥٠٠

المطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ – حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية سنوياً.

ب – حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الحقيقية بالأسعار الثابتة سنوياً.

ج – بيان التغير الذي طرأ على الإنتاجية الحقيقية.

د – التعليق على النتائج التي توصلت إليها في (أ) ، (ب).

الحل

أ – حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية سنوياً.

بما أن إنتاجية ساعة العمل سنوياً =

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج خلال السنة بالأسعار الجارية}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية في السنة}}$$

السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية بآلاف الجنيهات	٣٠٠٠	٣٧٨٠	٤٥٠٠	٦٢٥٠
ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات	١٥٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠
متوسط إنتاجية الساعة بالجنيه	٢	٢,١	٢,٢٥	٢,٥

ب –حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الحقيقية بالأسعار الثابتة:

إنتاجية ساعة العمل السنوية = قيمة الإنتاج خلال السنة بالأسعار الثابتة / عدد ساعات العمل الفعلية في السنة

السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة بآلاف الجنيهات	٣٠٠٠÷١٠٠% = ٣٠٠٠	٣٧٨٠÷١٢٠% = ٣١٥٠	٤٥٠٠÷١٥٠% = ٣٠٠٠	٦٢٥٠÷٢٠٠% = ٣١٢٥
ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات	١٥٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠
متوسط الإنتاجية الحقيقية للساعة بالجنيه	٢	١,٧٥	١,٥٠	١,٢٥

ج – التغير الذي طرأ على الإنتاجية الحقيقية:

السنة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
متوسط الإنتاجية الحقيقية للساعة بالجنيه	٢	١,٧٥	١,٥٠	١,٢٥
الرقم القياسي	١٠٠%	٨٧,٥%	٧٥%	٦٢,٥%
التغير ±	-	(١٢,٥%)	(٢٥%)	(٣٧,٥%)

د – التعليق على النتائج المتوصل إليها في (أ) ، (ب): تشير النتائج في (ا) إلى تحسن مستوى إنتاجية ساعة العمل سنة وراء أخرى عكس النتائج في (ب) ويرجع ذلك إلى أن نتائج (أ) محسوبة بالأسعار الجارية ومن ثم فهي إنتاجية غير حقيقية عكس نتائج (ب) المحسوبة بأسعار ثابتة بعد استبعاد تأثير التغير في السعر، وبالتالي فهي إنتاجية حقيقية.

٥ – طريقة قياس إنتاجية العمل على أساس القيمة المضافة:

بمقتضى هذه الطريقة فإن إنتاجية وحدة العمل:

القيمة المضافة بأسعار جارية أو ثابتة خلال فترة زمنية محددة / عدد وحدات عنصر العمل المستخدمة لتحقيق هذه القيمة خلال نفس الفترة

على أن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج – قيمة (تكلفة) مستلزمات الإنتاج، وهو ما يشير إلى أن هذه القيمة تعبر عن المساهمة الفعلية التي تضيفها المنظمة على قيمة منتجاتها النهائية، أي أنها القيمة التي تضاف إلى كافة مستلزمات الإنتاج خلال فترة محددة نتيجة جهود عناصر الإنتاج وهي الأرض، العمل، رأس المال، الإدارة، وتتضمن قيمة الإنتاج ما يلي:

* قيمة الإنتاج المحققة من البضاعة تامة الصنع (عدد الوحدات المباعة + مخزون آخر المدة – مخزون أول المدة) ومن البضاعة تحت التشغيل ومن خدمات كانت تشترى من الغير.

* قيمة مبيعات بضاعة اشتريت بغرض البيع ومبيعات خدمات للغير ومبيعات عوادم الإنتاج ومخلفاته.

أما قيمة مستلزمات الإنتاج فتتضمن [(تكاليف المواد والبضاعة غير تامة الصنع المشتراة + بضاعة أول المدة – بضاعة آخر المدة) + تكاليف كافة الخدمات التي قُدمت للمنظمة من وقود، بريد وهاتف ...الخ + الاستهلاكات]، أي كافة المصروفات عدا الأجور والإيجار والفوائد وصافي الربح.

ورغم الصعوبات التي تكتنف هذه الطريقة لاسيما ما يتعلق باستهلاك الأصول الثابتة المستخدمة في الإنتاج إلا أنها من أهم طرق قياس إنتاجية العمل على المستوى القومي، ذلك أن القيمة المضافة لكل المنظمات تمثل قيمة الناتج القومي الإجمالي.

مثال: البيانات التالية خاصة بالقيمة المضافة بالأسعار الجارية لأحد القطاعات الصناعية وساعات العمل الفعلية بإحدى الدول خلال الفترة من ٢٠١٤– ٢٠١٦:

السنة	ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات	القيمة المضافة بآلاف الجنيهات
٢٠١٤	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
٢٠١٥	٢٥٠٠٠	٧٥٠٠٠٠
٢٠١٦	٢٥٠٠٠	٨٠٠٠٠٠

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ – تحديد متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً في هذا القطاع (بالأسعار الجارية).

ب – بيان معدل التغير السنوي في الإنتاجية.

ج – حساب الإنتاجية الحقيقية والتغير الذي طرأ عليها إذا علمت أن الرقم القياسي لأسعار الجملة كان كما يلي:

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
الرقم	١٠٠%	١٥٠%	٢٠٠%

الحل

أ – متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً بالقطاع المذكور (بالأسعار الجارية):

إنتاجية ساعة العمل = القيمة المضافة بالأسعار الجارية ÷ عدد ساعات العمل الفعلية

السنة	القيمة المضافة بالأسعار الجارية بآلاف الجنيهات	عدد ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات	متوسط إنتاجية ساعة العمل
٢٠١٤	٥٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٥ جنيه
٢٠١٥	٧٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٠ جنيه
٢٠١٦	٨٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٢ جنيه

ب – معدل التغير السنوي في الإنتاجية:

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
متوسط إنتاجية ساعة العمل بالجنيه	٢٥	٣٠	٣٢
الرقم القياسي	١٠٠%	١٢٠%	١٢٨%
التغير ±	-	٢٠%	٢٨%

ج – حساب الإنتاجية الحقيقية لساعة العمل سنوياً والتغير الذي طرأ عليها:

السنة	متوسط إنتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية	الرقم القياسي لأسعار الجملة	متوسط الإنتاجية الحقيقية لساعة العمل	الرقم القياسي	التغير ±
٢٠١٤	٢٥ جنيه	١٠٠%	٢٥ جنيه	١٠٠%	--
٢٠١٥	٣٠ جنيه	١٥٠%	٢٠ جنيه	٨٠%	(٢٠%)
٢٠١٦	٣٢ جنيه	٢٠٠%	١٦ جنيه	٦٤%	(٣٦%)

*** صعوبات قياس إنتاجية الموارد البشرية:**

في ضوء استعراض الطرق الكمية والقيمية لقياس إنتاجية الموارد البشرية يتضح أن ثمة صعوبات ترتبط بقياس بسط معادلة الإنتاجية (المٌخرجات) ومقام هذه المعادلة (المٌدخلات).

ففيما يتعلق بالبسط، تتمثل هذه الصعوبات في تعقد القياس في حالة المنظمات التي تقدم منتجات غير ملموسة، وفي حالة تعدد أنواع وأشكال المنتجات التي تقدمها المنظمة واختلاف أنواع وأعداد وحدات القياس، وفي حالة تباين مستويات الجودة وفي حالة تباين مراحل العمل والإنتاج من منظمة لأخرى ومن وحدة تنظيمية لأخرى داخل نفس المنظمة.

وفيما يتعلق بالمقام، تتمثل هذه الصعوبات في تحديد أي الموارد البشرية في المنظمة يتم قياس إنتاجيتها (الكلية أم التي تعمل في الإنتاج أم التي تعمل في الخدمات) وفي تحديد الوحدة التي يقاس بها وقت العمل (ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) لما لكل وحدة من خصائص يجب أن تؤخذ في الاعتبار، كما تتمثل في اختلاف الموارد البشرية حيث المستوى المهاري، التعليمي ...الخ وصعوبة تطبيق الطرق التي تستخدم لمواجهة هذه المشكلات والتي تٌعرف بطرق الترجيح في كثير من الأحيان.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١ – تُعد الإنتاجية من أبرز مقاييس الأداء على المستوى الكلى دون المستوى الجزئي.

٢ – الإنتاجية في حقيقتها هى مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل.

٣ – تتسم كثير من مقاييس الإنتاجية بالعمومية.

٤ – تتحدد الإنتاجية بعدة عوامل بشرية وعوامل غير بشرية.

٥ – يُعد تحسين الإنتاجية شكلاً من أشكال إدارة التغيير.

٦ – تغيير إنتاجية الموارد البشرية واحدة من أبرز أنواع الإنتاجية الكلية في المنظمات.

٧ – تتناسب طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية كإحدى طرق قياس إنتاجية الموارد البشرية مع المنظمات التي تتكامل في أكثر من صنف غير مماثل أو متجانس.

٨ – طريقة متوسط قيمة الإنتاج كإحدى طرق قياس إنتاجية الموارد البشرية قد لا تعكس الجهد المبذول من قبل العامل.

٩ – نقطة طريقة قياس إنتاجية العمل بأسعار ثابتة نتائج دقيقة على المستويين الجزئي والكلي.

١٠– توجد صعوبات ترتبط بقياس بسط معادلة الإنتاجية دون مقامها.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

•جاءت البيانات الخاصة بإحدى الشركات عن سنتى ٢٠١٥ ، ٢٠١٦ كما يلي:

– عدد العمال في سنة ٢٠١٥: ٢٠٠ عامل، وفي سنة ٢٠١٦: ٢٠٨ عامل.

– عدد أيام العمل السنوية: ٣٠٠ يوم، وعدد ساعات العمل اليومية ٧ ساعات.

- ساعات التشغيل اللازمة للأصناف الثلاثة التي يتم إنتاجها لم تتغير في سنة ٢٠١٦ عن سنة ٢٠١٥ وهى كما يلي:

الصنف الأول: ٥٠ ساعة، الصنف الثاني: ٧٥ ساعة، الصنف الثالث: ١٠٠ ساعة.

- كمية الإنتاج المسجلة خلال سنتى ٢٠١٥ ، ٢٠١٦ كما يلي (بالطن):

الصنف	٢٠١٥	٢٠١٦
أ	٤٠٠٠	٤٢٠٠
ب	٦٠٠٠	٨٠٠٠
ج	١٤٥٠٠	١٦٠٠٠

في ضوء البيانات السابقة فإن:

١ - معامل التمويل من الصنف ج إلى الصنف أ يبلغ:

أ - ٠,٥ ب- ١ ج- ١,٥ د - ٢

٢ - إجمالي الإنتاج لسنة ٢٠١٥:

أ -٤٨١٠٠ ب- ٤٨٢٠٠ ج - ٤٨٣٠٠ د -٤٨٤٠٠

٣ - متوسط إنتاجية الساعة زادت في سنة ٢٠١٦ عن سنة ٢٠١٥ بمقدار:

أ - ٠,٠١٣طن ب- ٠,٠١٤طن ج- ٠,٠١٥طن د- ٠,٠١٦طن

٤ - التغير الذي طرأ على الإنتاجية في سنة ٢٠١٦ قياساً على سنة ٢٠١٥ كان موجباً بمقدار:

أ -١٥% ب- ١٦% ج- ١٧% د - ١٨%

٥ - الطريقة التي استخدمت في القياس هى:

أ - طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية. ب- طريقة المتوسط المرجح.

ج - طريقة متوسط قيمة الإنتاج. د- طريقة القيمة المضافة.

الجزء الثاني

الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يتعرض هذا الجزء من المؤلف إلى شرح الأساسيات العلمية والنواحي التطبيقية للوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية في مواقع العمل.

ويتم التركيز خلال صفحات هذا الجزء على ست وظائف فقط من الوظائف التقليدية الفنية لإدارة الموارد البشرية على أن يتم استكمال باقي الوظائف في الطبعات القادمة بإذن الله.

وعلى ذلك يجئ هذا الجزء في ستة فصول وفقاً للترتيب التالي:

الفصل السابع : تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

الفصل الثامن : الاستقطاب واختيار الموارد البشرية.

الفصل التاسع : تدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفصل العاشر : تحليل ووصف وتصميم الوظائف.

الفصل الحادي عشر : تقييم الوظائف وتصميم نظام التعويضات.

الفصل الثاني عشر : إدارة الأداء.

الفصل السابع

تخطيط الموارد البشرية في المنظمة

محتويات الفصل

يحتوي هذا الفصل على ما يلي:

- ماهية تخطيط الموارد البشرية.
- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- اهداف تخطيط الموارد البشرية.
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.
- البيانات الاساسية لتخطيط الموارد البشرية.
- مستويات تخطيط الموارد البشرية.
- الخطوات التفصيلية لتخطيط الموارد البشرية.
- المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.
- ملامح التطور في ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- تطبيقات الفصل.

مقدمة:

يعتبر مجال تخطيط الموارد البشرية من مجالات التخطيط الاساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للبلاد ، حيث أن توفر الموارد البشرية المدربة امر ضروري لنجاح ودعم اي برنامج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولقد اهتمت الدول النامية بعناصر الانتاج المادية بدرجة اكبر من اهتمامها بالعناصر البشرية ، الامر الذي انعكس علي تنمية العنصر البشري بما لا يتناسب مع خطط التنمية الشاملة ، وظهور العديد من المشكلات المتعلقة بالمورد البشرى والتي تتمثل في العمالة الزائدة ، والبطالة المقنعة ، وقصور العماله الماهرة والفنية اللازمة للتنمية من جهة أخري .

ولما كان مجال تخطيط الموارد البشرية يتناول تدبير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أهداف المشروع ، فالامر يتطلب تحقيق ثلاث وظائف هامة هي :

١- تحديد متطلبات المشروع من الموارد البشرية
٢- تدبير المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
٣- تصفية طالبي العمل بما يتفق مع مستويات التعيين في إدارة الموارد البشرية .

بالاضافة إلي ذلك يشتمل مجال تخطيط الموارد البشرية اعداد هذه الموارد لاستخدامها أفضل استخدام، عن طريق تنمية الموارد البشرية بتخصصاتها المختلفة بهدف تحسين مستوي قوة العمل ، فإن هذا المجال يستهدف في نفس الوقت إلي خلق فرص عمل منتجة للأعداد المتزايدة من السكان، وهو الامر الذي ينعكس اثره علي مستوي الانتاجية والاداء في الدولة ككل.

ولتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية ينبغي التنسيق بين خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يعتبر عنصر العمل هو العنصر الفعال الرئيس في الانتاج والدعامة الرئيسية التي ترتكز عليها الدولة في نهضتها الاقتصادية. ومن هنا كانت اهمية التنسيق بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعلي هذا فالامر يستدعي فهماً كاملاً لاهداف المجتمع والسياسات الموضوعة لهذه الأهداف، كما يتطلب القيام بدراسة تفصيلية للنمو الاقتصادي علي مستوي الدولة مع أخذ التطورات والتغيرات التكنولوجية

والتـي تعتبـر مـن متطلبـات العصـر الحـديث الـذي نعـيش فيـه ، وكـذلك التحسـينات المرتقبـة فـي الكفايـة الانتاجيـة ، وذلك يساعد علـي التنبؤ بهيكل المـوارد البشـرية مـن الناحية الكمية والكيفية علي مستوي الفئات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي مما يساعد علي تحقيق العبء الملقي علي اجهزة التعليم والتدريب من خلال مدة الخطـة، وعدد الوحدات التعليميـة الواجب اضـافتها فـي الوقت المناسب لاحداث التوازن المطلوب بين العرض والطلب من الموارد البشرية كماً وكيفاً.

ولقد شـهدت الفترة الأخيرة اهتماماً متزايداً بتخطـيط المـوارد البشـرية، ففـي الـدول الاشتراكية يعتبر تخطيط القوي العاملة جزءا لا يتحزأ من التخطيط الاقتصـادي، كذلك اتضـحت أهميـة تخطـيط القوي العاملـة فـي الدول الرأسمالية وبـالرغم من اهتمـام الـدول بـالتخطيط الاقتصـادي ألا أن اهتمامهـا بتخطـيط القـوي العاملـة مـا زال محـدوداً وذلـك للأسباب التالية:

١) الاعتقاد السائد بتوافر أعداد كبيرة من العمالة تفوق احتياجتها من القوي العاملة .

٢) النظـر إلـي العمالـة المتوافرة علـي انهم مجموعـة واحدة يمكن أن تغطـي اي مـنهم احتياجات المشروع .

٣) زيادة الاهتمام والتركيز بدرجة أكبر علي تخطيط المواد الخام ورأس المال وإهمال تخطيط القوي العاملة علي أساس أنه لا ندرة فيها وبالتالي لا مبرر لتخطيطها.

ونلخص مما سبق أن تخطيط القوي العاملة من الوظائف الأساسية في المشروع وتتوقف الفاعلية علي توفير الجهاز الكفء الذي يقوم بآداء هذه الوظيفة والتي تضمن الاستخدام الامثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية .

وفيمـا يلـي أهم المزايـا Values التـي يمكن أن يحققهـا المشـروع نتيجـة تخطـيط سليم Proper Planning

١- تحقيق التكامل في المشروع بين جميع أجزاء العمل والتنسيق بينها

٢- الاحتيـاط لمواجهـة المواقـف الحرجـة وبالتـالي التقليـل مـن الاحـداث المفاجئـة Emergencies التي تتطلب الحلول السريعة .

٣- يساعد علي اتخاذ القرارات السليمة المبنية علي الدراسات والمبادئ العلمية.

٤- يساعد التخطيط التركيز علي تحقيق أهداف المشروع .

٥- يوفر التخطيط الاسس العلمية للرقابة Basis of control لأنه في الأساس أن الرقابة الفعالة لابد وأن تعتمد علي التخطيط الذي يحدد لها المعايير التي يمكن تعتمد عليها في عملية المتابعة واكتشاف الانحرافات وبذلك يسهل إتخاذ اجراءات معالجة الانحرافات.

ماهية تخطيط الموارد البشرية

قبل أن نحدد تعريفاَ شاملاً لمفهوم تخطيط الموارد البشرية لابد أن نجيب عن الاسئلة التالية:

والسؤال الأول: لماذا التخطيط ؟

هناك أسباب كثيرة تدعونا لتخطيط الموارد البشرية علي مستوي المنظمة أهمها:

١- ازدياد عدد المنظمات المختلفة من ثم ازدياد حاجاتها وتنافسها علي الموارد البشرية المتاحة .

٢- تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة وزيادة التقنية مما أدي إلي ضرورة الاهتمام بالبحث عن الموارد البشرية التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.

٣- ازدياد عدد السكان ، وكبر حجم الموارد البشرية وتنوع تركيبتها .

٤- تغير الهياكل الوظيفة للمنظمات سواء بسبب التوسعات أو تغيير في طبيعة انشطتها.

إذن السؤال الثاني:

ما هي المزايا التي نحصل عليها من تخطيط الموارد البشرية ؟

تتمثل مزايا تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

١- توفير الموارد البشرية المطلوبة ذات المواصفات الملائمة

٢- تحديد المسار المهني السليم للعاملين بالمنظمة

٣- ترشيد الاستثمار الامثل للمورد البشري وتوجيه طاقاته الوجهة السليمة

٤- ضمان توزيع المورد البشرى بين الادارات بصورة متوازنة

٥- تسهل الحركة الوظيفية امام الموظفين

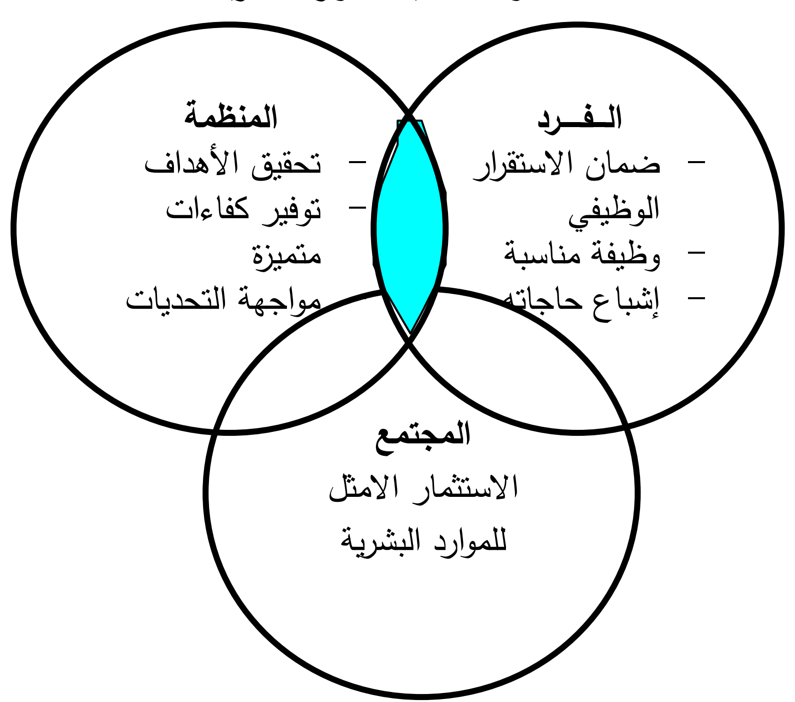
٦- تحديد الاحتياجات التدريبية للافراد

٧- استقرار الموارد البشرية.

وبهذا المعني فإن تخطيط الموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد، المنظمة، المجتمع، ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل التالي رقم (١٠):

شكل رقم (١٠)

فوائد تخطيط الموارد البشرية



مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في وضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية وبذلك تعددت المفاهيم، ويرجع ذلك إلي عدم الفهم الواضح لما تتضمنه سياسة تخطيط الموارد البشرية. ونظراً لاهمية الدور الذي تقوم به استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة هذا ما دفعنا إلي البحث المستمر لتحديد الفهوم العلمي لهذه الاستراتيجية.

وقد تعددت التعريفات والمفاهيم المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، ومن المفاهيم الأكثر استخداماً بين الباحثون هي:

التعريف الأول: يري Gary Dessler ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تشمل التنبؤ والتطوير ومراقبة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتحدد للمنظمة العنصر البشرى كماً ونوعاً والتي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

التعريف الثاني: يري هاشم زكي المقصود بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأعمال التي ستكون مطلوب أدائها .

التعريف الثالث: يري عاطف عبيد أن "تخطيط الموارد البشرية في المنظمة هو إعداد مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة والأعداد اللازمة موزعة علي الإدارات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية مستقبلة .

التعريف الرابع: يري عمران كامل "ان تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا مجموعة السياسات والاجراءات المتكاملة والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة و، أخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة فيها .

وازاء تباين البعد الذي يركز عليه هؤلاء الكتاب فإن هذه التعريفات تتباين أيضاً.

ومن دراسة هذه التعريفات السابقة نجد بعض الكتاب يركز علي جانب الطلب ويعرف تخطيط الموارد البشرية علي أنها عملية إدارية تختص بتقدير أعداد وأنواع الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه ، أما البعض الاخر يركز علي جانب العرض وينظر إلي أن عملية تخطيط الموارد البشرية علي انها اسلوب علمي يمكن المنظمة توفير احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، كما نجد أن البعض الأخر يركز علي جانبي الطلب والعرض معاً ، بهدف إحداث التوازن بين الجانبين.

ومن دراسة المفاهيم السابقة لتخطيط الموارد البشرية رغم التباين بينها إلا أنه يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

أولاً : ان تخطيط الموارد البشرية هو عملية متكاملة تتم في اطار:

أ- التركيز علي المستقبل

ب- الربط بين أهداف المنظمة وتخطيط الموارد البشرية

جـ - الإطار الزمني لخطة الموارد البشرية يمثل أحد الأبعاد الحاكمة في العملية الترابطية لتخطيط الموارد البشرية فمن الممكن إعداد خطط للموارد البشرية قصيرة المدي أو طويلة المدي وأخري متوسطة المدي .

د - يمكن تخطيط الموارد البشرية علي المستوي القومي وعلي المستوي الاقليمي وعلي مستوي القطاع وعلي مستوي المشروع .

ويري المؤلف أن المفهوم العلمي لتخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المشروع من الموارد البشرية كما ونوعاً وتدبيرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

اهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن إجمال أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

١- تحديد متطلبات المشروع من العمالة وفي ضوئها تتم المساهمة في رسم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب .

٢- التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع له حجم العمالة المستقبلية.

٣- التنبؤ بالتغيرات في المهارات والتخصصات في القوي العاملة في الفترات المستقبلية.

٤- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعاملين.

٥- تجهيز وتهيئة القوي العاملة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة والتأهيل المطلوب .

٦- توجيه سياسات التعليم والتدريب في المجتمع لتحقيق أهداف خطة وذلك لتجنب حدوث فائض كبير في العمالة في قطاع معين ووجود عجز في قطاع اخر .

٧- تحقيق حالة من التوازن بين العرض من المارد البشرية والطلب عليها.

٨- تحقيق حالة التوظيف الكامل ويتضمن ذلك توفير فرص العمل المنتجة مع ضرورة اتاحة الفرص المتكافئة امام المواطنين في الحصول علي العمل المستقر المجزي.

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلي مايلي :

أولاً : أن تقدم الدول أصبح لا يعتمد فقد علي ما يتوفر لديها من مصادر طبيعية تتمثل في المدخلات Inputs التي تتحكم في حجم المخرجات Outputs من الناحية الاقتصادية للدولة ، بل أصبح تقدم الدول يعتمد أساساً علي مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري ، وليس من الناحية المادية فقط بل من حيث مستويات المهارة والكفاءة بالاضافة إلي قدرة الدولة علي توفير احتياجاتها المستقبلية من العنصر البشري ثم قدرتها علي تنمية هذا العنصر الموجود حالياً لكي يتناسب مع احتياجاتها المستقبلية.

ثانياً: أن تخطيط الموارد البشرية يختلف تماماً عن تخطيط عناصر الانتاج وهي رأس المال والخامات والآلات ، ويرجع ذلك إلي أن العنصر البشري له صفات مميزة تختلف عن باقي العناصر للأساليب التالية:

أ- قوة العمل لا تشتري ولا تخزن ولا تسوق

ب-طول الفترة الزمنية لاعداد الأفراد للانتاج بعكس باقي عناصر الانتاج التي يمكن اعدادها بسهولة .

ج- إن تخطيط الموارد البشرية يركز علي الأعداد والمهارات ، وهذا يؤدي إلي صعوبة المشكلة لاختلاف معدلات الكفاءة بالنسبة للعمالة لتأثرها بعوامل كثيرة يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها ، فهناك الرغبة في العمل والقدرة علي العمل ومدي توافر الاستعدادات الفنية كل هذا يصعب حصره وقياس أثره علي كفاءة القوي العاملة .

ثالثاً: يعتبر العنصر البشرية هو المحدد الأساسي لنجاح أو فشل المشروع وإذا كان من السهل توفير الامكانيات المادية سواء كانت أموال أو آلات ولكن يصعب توفير من يستغل هذه الامكانيات المادية بشكل فعال ولذلك ينظر للعنصر البشري علي أنه العنصر المفكر والمبدع والقادر علي استثمار هذه الامكانيات المادية ويضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق تتضح اهمية تخطيط الموارد البشرية فيمايلي:

١- يساعد تخطيط الموارد البشرية علي منع ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .
٢- يساعد تخطيط الموارد البشرية في توقع الفائض وسد العجز.
٣- يساعد تخطيط الموارد البشرية علي تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد انشطة التدريب والنقل والترقيه.
٤- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة علي معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدي رضائهم عن العمل.
٥- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
٦- الحصول علي أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة حيث توضح أعداد العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.
٧- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلاً.
٨- تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.
٩- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدي الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة.
١٠- يساهم تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تقديم الوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات المطلوبة في عملية التخطيط.

العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط

وعلي الرغم من اهمية تخطيط الموارد البشرية الا أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي من ابرزها ما يلي :

أولاً : العوامل الداخلية:

١- **اهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوي البشرية ونوعيتها ومن الصعب علي إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمنعزل عن فهم أو ادراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة علي تحقيقها.

٢- **الوضع المالي:** الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها علي تخطيط وتحديد الموارد البشرية مما يؤثر علي انشطة أخري مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وابقاءها علي رأس العمل وكذلك التأثر علي برامج التدريب والحوافز .... الخ .

٣- **التغيرات التنظيمة:** تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين علي الوظائف أو احداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلي تدريب وتطوير الموارد البشرية.

٤- **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين علي حجم ذلك العمل ونوعيته. حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية اثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الاضرار بهيكل التخطيط ومهمته بالاضافة لهذه العوامل الداخلية.

ثانياً : العوامل الخارجية:

١- **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلي وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

٢- **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد ادني من الاجور ... الخ.

٣- **عوامل التقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر علي حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك وأثر ذلك علي برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

٤- **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ علي سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من امكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

٥- **عوامل تنافسية:** تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات تصبح حاجة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

٦- **العوامل الاجتماعية والسكانية:** يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلي أخري أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك علي سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

علي الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جداً لتحديد ما تريده من القوي العاملة مستقبلا ومن أجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم علي التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولي للنمو البشري في المنظمات.

البيانات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

تحتاج تخطيط الموارد البشرية إلي توافر ركيزة من المعلومات حتي يستطيع أن يضع خطة سليمة للموارد البشرية وتتمثل هذه المعلومات في نوعين وهما:

أ- **المعلومات الداخلية وتشمل:**

١- أنواع الوظائف الحالية.

٢- قوة العمل في كل وظيفة.

٣- الهيكل التنظيمي في المنظمة.

٤- استراتيجية المنظمة.

٥- طريقة النشاط.

٦- نوعية التخصصات الحالية.

٧- نوع المهارات اللازمة.

٨- التغييرات المختلفة في اسلوب العمل.

٩- التوسعات المستقبلية.

١٠- مستوي التكنولوجيا الحالية والمستقبلية.

١١- تركيبة القوي العاملة.
١٢- معدل دوران العمل.
١٣- معدلات الاداء.
١٤- معدلات الاستقالات والاجازات والانتدابات.
١٥- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ب - المعلومات الخارجية وتشمل:

١- خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٢- السياسة العامة للعمالة في الدولة.
٣- القيود والتشريعات التي تفرضها الدولة لتضمن تشكيل القوي العاملة والحد من البطالة.
٤- سياسة التعليم والتدريب و مدي توقعها من احتياجات الوحدات الاقتصادية.

المقومات الاساسية لتخطيط الموارد البشرية

لضمان إعداد خطة للعمالة فعالة وسليمة لابد من توافر مقومات أساسية وتشكل علي:

١- توفير البيانات والدراسات الاحصائية من السكان وتطور نموهم وتوزيعهم.
٢- حصر شامل عن القوي العاملة الحالية وتوزيعها.
٣- حصر الإمكانيات التعليمية والتدريبية علي كافة المستويات.
٤- حصر نوعي لكافة المهن والتخصصات والمهارات الفنية والمهنية.
٥- تقدير الاحتيادات الكمية والنوعية المستقبلية لمشروعات التنمية من القوي العاملة علي مستوي المهن والتخصصات الفنية المهنية.
٦- إعداد هيكل مهني للقوي العاملة من واقع البيانات المجمعه عن الحصر النوعي للقوي العاملة.
٧- وجود تصنيف مهني قومي يتضمن توصيفاً لكافة المهن والاعمال الموجودة في الدولة.
٨- ضرورة اقناع الادارة باهمية وظيفة تخطيط القوي العاملة والعمل علي توفير التسهيلات والامكانيات التي تساهم في وضع خطة متوافرة سليمة للعمالة.

مستويات تخطيط الموارد البشرية

يتم تخطيط الموارد البشرية علي مستويات مختلفة ومتكاملة وتتمثل هذه المستويات في:

١- التخطيط علي المستوي القومي.
٢- التخطيط علي المستوي الاقليمي.
٣- التخطيط علي مستوي القطاع.
٤- التخطيط علي مستوي المشروع.

أولاً : تخطيط الموارد البشرية علي المستوي القومي:

ان تخطيط القوي العاملة علي المستوي القةومي يمثل الإطار العام لمستويات التخطيط الأخري حيث يشمل تقدير الطلب علي العمالة وكذلك تقدير المعروض منها وكذلك إحداث التوازن بينهما، ويتم ذلك في ضوء الدراسات الخاصة بتقدير عدد السكان ومعدلات الزيادة وموزعاً علي أساس الافتراضات الخاصة بنسبة المواليد والوفيات والهجرة وذلك تمهيداً لتقدير قوة العمل ، وكذلك لابد أن يأخذ في الحسبان عند تخطيط القوي العاملة علي المستوي القومي تدفقات المعاهد والجامعات ومراكز التدريب من القوي العاملة من حيث الأعداد ونوع التخصصات والمهارات المطلوبة بهدف تحديد الفائض أو العجز وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل سياسات التعليم والتدريب.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية علي المستوي الاقليمي

إن التخطيط للموارد البشرية علي المستوي الاقليمي هو في حد ذاته جزء من تخطيط العمالة علي المستوي القومي، والهدف من إجراء هذا التخطيط علي المستوي الاقليمي هو تحسين مرافق الاقليم من خلال خطط وبرامج زمنية يتم تنفيذها علي المستوي الاقليمي ومن خلال الأجهزة الاقليمية.

ويهدف تخطيط القوي العاملة علي المستوي الاقليمي إلي تحقيق الاغراض التالية:

أ- جعل خطة الاقليم اكثر تفصيلاً ، فإذا كان التخطيط علي المستوي القومي يتسم بتحديد الأسس العامة والخطوط العريضة دون الدخول في التفاصيل بحيث تبدأ خطة العمل أكثر وضوحاً أمام المسئولين في الاقليم .

ب-التخطيط علي المستوي الإقليمي اكثر تقديراً للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية التي تميز كل اقليم فطالما كان التخطيط مركزياً ، كلما كان معبراً عن المشكلات الخاصة بكل اقليم .

ج- إن التخطيط علي المستوي الاقليمي يضمن استغلال الموارد المحلية ، وتنمية الخدمات التي تساعد علي تحقيق الرقابة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك تطوير البيئة لتتمشي مع مطالب المجتمع ككل .

ربما أن تخطيط الموارد البشرية علي المستوي الاقليمي جزء من تخطيط الموارد البشرية علي المستوي القومي ، فلابد من تحقيق التنسيق بينهما علي النحو التالي:

١- تتولي الادارة المركزية المسئولية عن تخطيط الموارد البشرية علي المستوي القومي بتحديد الخطوط العريضة والأهداف العامة مع تحديد أولوياتها ومصادر تمويلها.

٢- في ضوء إطار التخطيط الشامل تتولي الأجهزة الإقليمية المسئولية عن تخطيط الموارد البشرية بتحديد الأهداف التفصيلية الإقليمية وأولوياتها وتكلفتها.

٣- التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية علي المستوي الإقليم وتخطيط القوي العاملة علي المستوي القومي وتصنيفها وتحديد أولوياتها بما يتفق مع الخطة العامة ثم متابعة تنفيذها.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية علي مستوي القطاع النوعي:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية علي مستوي القطاعي النوعي اي يتم علي اساس الأنشطة الاقتصادية في خطة التنمية مثل النشاط أو القطاع الزراعي والصناعي والتجاري والخدمات ... ويعتبر هذا النوع من التخطيط اكثر انتشاراً وقد ظهر نتيجة الاهتمام المتزايد في مجال التخصص والرغبة في التغلب علي المشكلات التي تواجهها المنظمات خاصة ما يتعلق منها بنقص الخبرات والمهارات والحاجة إلي تركيز الاستثمارات .

ويهدف هذا النوع من التخطيط إلي تحقيق الأغراض التالية :

أ- يعتبر القطاع مركزاً للخبرات والمهارات ، فهو بذلك يخدم الوحدات الاقتصادية التي تعاني بنقص في الخبرات الادارية والفنية عن طريق امداد هذه الوحدات الاقتصادية التابعة له بالموارد البشرية الفائضة ووحدات اخري.

ب- يعتبر التخطيط علي مستوي القطاع حلقة اتصال بين التخطيط علي مستوي القومي والاقليمي من جهة والتخطيط علي مستوي الوحدات الاقتصادية من جهة أخري.

جـ - ضمان تحقيق التكامل والتناسق بين الوحدات الاقتصادية داخل القطاع النوعي الواحد . والمساهمة في علاج المشكلات الخاصة بالقطاع .

رابعاً : تخطيط الموارد البشرية علي مستوي المشروع:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية علي مستوي المشروع بمثابة حجر الاساس لتخطيط القوي العاملة في المستويات الأخري.

لذلك فإن التخطيط علي مستوي المشروع هو وسيلة لضمان حصول المشروع علي احتياجاته من المورد البشرى كماً ونوعاً لسير العمليات الادارية والانتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات مختلفة وبأعداد معينة من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية ، فإن تخطيط العمالة علي مستوي المشروع يساهم في علاج مشكلتين اساسيتين وهما:

أ- مشكلة تحديد أعداد واحتياجات المشروع من الموارد البشرية لأداء نوع من أنواع الأعمال.

ب- مشكلة تحديد نوعية الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ هذا العمل.

ولذلك فإن تخطيط الموارد البشرية علي مستوي المشروع يتم وفقاً للخطوات التالي:

١- تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها ومقارنتها بما هو موجود فعلاً ، أي تحديد العدد اللازم توفره من كل عمل أو وظيفة ومن ثم توصيف تلك الأعمال أو الوظائف الواجب توافرها لتحديد المؤهلات والصفات اللازم توافرها في شاغلي الوظيفة.

٢- تحديد قوة العمل الحالية في المشروع من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توافرها .

٣- تحديد أهداف الخطة نتيجة المقارنة بين ما هو كائن فعلاً وبين ما يجب أن يكون ، وتلك الأهداف يمكن تصورها في أحد شكلين:

أ- الرغبة في استكمال نقص معين في قوة العمل الحالية ، حيث تقل الكفاءات أو الأعداد الموجودة فعلاً عن الكفاءات أو الأعداد من الأفراد المطلوبين.

ب- الرغبة في التخلص من فائض في القوي العاملة حيث يزيد عدد الأفراد الموجودين فعلاً عن احتياجات المشروع ، وفي ضوء هذه الأهداف يتحدد الهيكل العام لعملية تخطيط الموارد البشرية في المشروع ، وفي سبيل القيام بعملية التخطيط وفقاً للهيكل العام للابد من اعداد جداول تحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة والتي تعكس تخصصات معينة يتحتم توفيرها والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة علي الأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمشروع مما يساعد علي تحديد مجموعة العاملين من كل تخصص عن فترة مستقبلية مع الاخذ في الحسبان ما يلي:

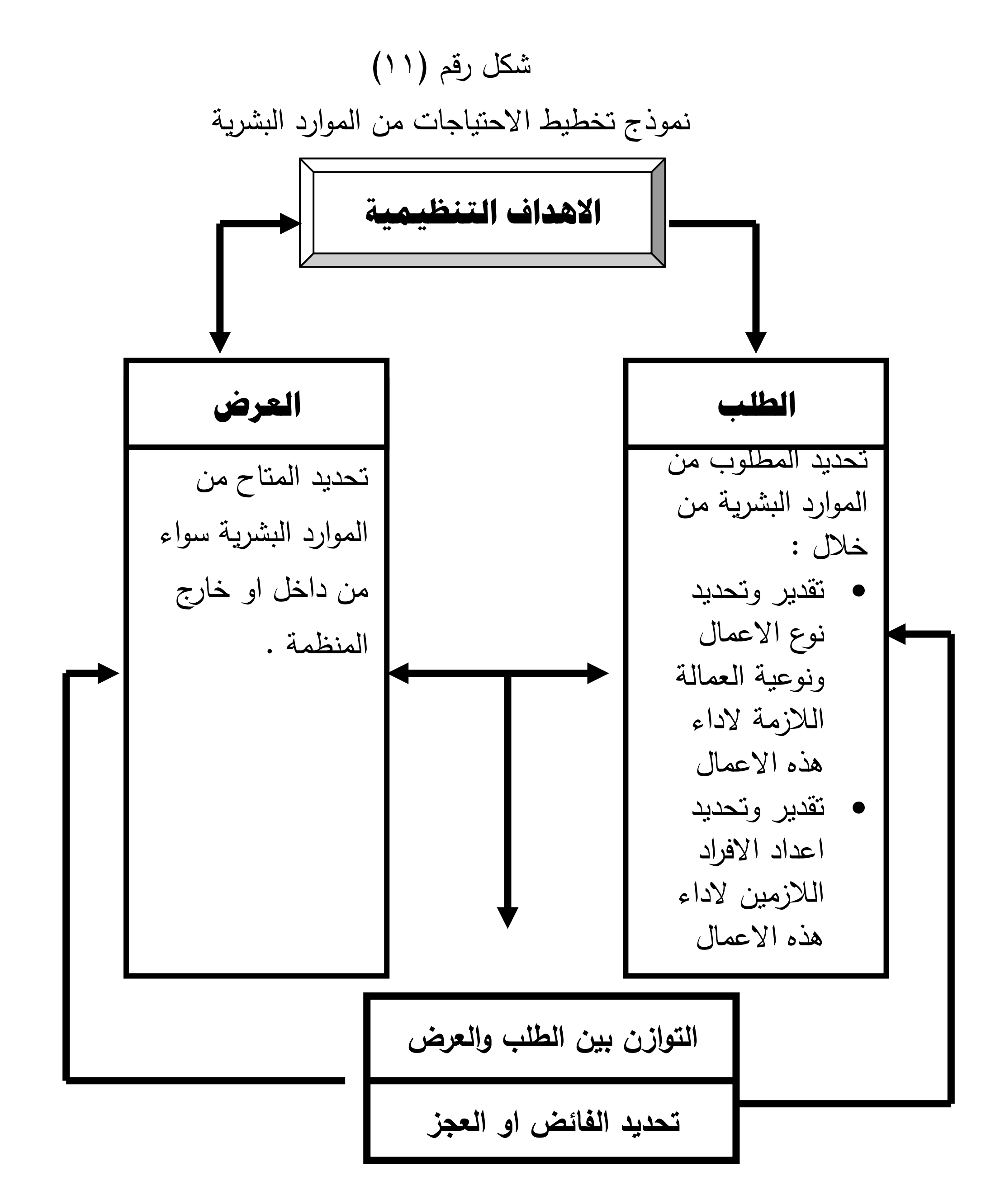
- الهيكل القائم بالمنظمة والتعديلات المنتظر ادخالها في المستقبل.
- التطوير المتوقع في اساليب العمل وأثر ذلك علي حجم العمالة في الفترات المستقبلية.
- التحسينات والتحديدات الفنية التي ستحدث في المستقبل وأثر ذلك علي نوعية وعدد الوظائف في المستقبل.

الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية علي مقارنة بين طلب المنظمة علي الموارد البشرية ، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد لتحديد الفائض أو العجز ، علي أن يتم ذلك في ضوء أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، ثم القيام بعد ذلك بتطبيق الخطة ، مع ضرورة القيام بالتغذية العكسية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية ، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١١)

نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



يتضح من الشكل السابق أن الخطوات التفصيلية الواجب علي المخطط اتباعها حتي يصل إلي خطة موارد بشرية وسليمة وقابلة للتطبيق تتمثل فيما يلي:

١. تحديد الأهداف التنظيمية .

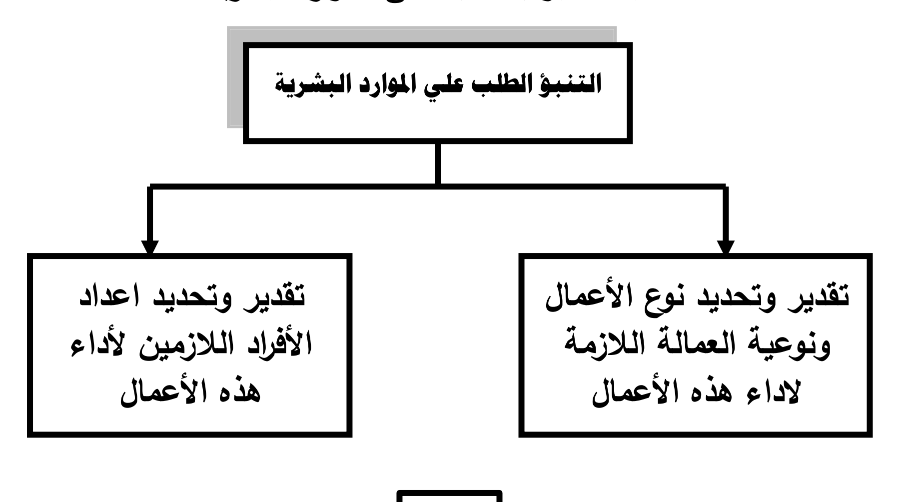
٢. التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية
٣. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية
٤. ايجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب
٥. تطبيق الخطة
٦. التغذية العكسية .

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات بشئ من التفصيل :

١- **تحديد الأهداف التنظيمية:** يجب أن يكون المخطط للموارد البشرية علي دراية والمام تام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية حيث يعتبر ذلك نقطة البداية ، ويستتبع ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلي صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم بتقديمها للمنظمات، يضاف إلي ذلك اهمية دراسة وتحديد خطط المنظمة طويلة وقصيرة الاجل فيما يتعلق بالثبات أو النمو بالانكماش، وتبعاً لما هو سائد من عوامل خارجية تتمثل في التكنولوجيا السائدة وأثر العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

٢- **التبنؤ بالطلب من الموارد البشرية:** التنبؤ بالطلب (الاحتياجات) من الموارد البشرية له متطلبات يعكسها الشكل رقم (١٢) التالي:

شكل رقم (١٢)
متطلبات تنبؤ بالطلب على الموارد البشرية



أ- تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوي العاملة أن يقوم بما يلي:

- تحليل طبيعة نشاط المنظمة ونظم الانتاج والاداء المستخدمة .
- تحليل وتوصيف الوظائف
- تحليل التنظيم
- تقسيم الوظائف إلي مجموعات نوعية .

ب – تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب من القائم بالتخطيط أن يقوم بما يلي :

- تحليل عبء العمل المطلوب انجازه .
- تحليل اثر المتغيرات التكنولوجية .
- تحليل اثر المتغيرات التنظيمية المختلفة .
- تحليل احتياجات الاحلال سواء بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقت للوظيفة .

الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية:

تتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب علي الاحتياجات من الموارد البشرية ما بين أساليب تعتمد علي الحكم أو التقدير الشخصي إلي أساليب تقوم علي الأسس الرياضية والاحصائية ، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من الاساليب:

١- الاساليب المعتمدة علي التقدير أو الحكم الشخصي (الاساليب غير الكمية):

أ- طريقة مراكز العمل Work-Center Technique

ب – طريقة خبرة الادارة Managerial Estimates

ج – اسلوب دلفي Delphi Technique

٢- الاساليب الاحصائية (الكمية) :

أ- تحليل الارتباط والانحدار Correlation/Regression Analysis

ب- نسب الانتاجية. Productivity Ratios

ج – تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis

وفيما يلي عرض لاكثر هذه الطرق شيوعاً :

١- الاساليب المعتمدة علي التقدير أو الحكم الشخصي (الاساليب غير الكمية) :

أ- طريقة خبرة الإدارة: وفقاً للحكم والتقديرات الشخصية للإدارة يقوم المديرون بعمل تقديرات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، وقد يتم عمل هذه التقديرات علي مستوي ميري الإدارة العليا ثم تمرر إلي اسفل ، وقد يقوم بها المديرون في المستويات الأدني ثم تمرر إلي اعلي لمراجعتها ، أو قد يقوم بها معاً كلاً من المديرين في المستويات العليا والدنيا.

ب- اسلوب دلفي: طبقاً لهذا الاسلوب يقوم مجموعة من الخبراء بعمل تقدير مستقل لكل منهم للطلب المتوقع علي الموارد البشرية ، ثم يقوم وسيط بتقدير كل التنبؤات المستقبلية ، وتقديمها إلي الخبراء لمراجعة تقديراتهم في ضوء هذه التنبؤات والخاصة بباقي الخبراء ، وتستمر هذه العملية حتي يتم الوصول إلي حالة إجماع علي تقدير معين.

٢- الاساليب الاحصائية (الكمية):

تتعدد الطرق الاحصائية المستخدمة لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والتي تعتمد علي بيانات تاريخية تساعد علي التنبؤ بالطلب المتوقع ، ومن اكثر هذه الطرق استخداماً وشيوعاً طريقة تحليل السلاسل الزمنية .

تحليل السلاسل الزمنية Time Series

وفقاً لهذا المدخل (الطريقة) يتم تحليل مستويات العمالة أو التوظيف Employment Levels علي مدي فترات زمنية سابقة (سلسلة زمنية) ، ويستخدم ذلك كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل ، ويعني ذلك القيام بالتوقع لقيم مستقبلية للعمالة في ضوء الاتجاهات الماضية والحالية ، ثم السماح بأية تغيرات متوقعة ناتجة عن تغيير في استخدام رأس المال أو تغيير في الآلية المستخدمة أو تغيير في المناخ الاقتصادي الخارجي أو ظهور منافسين أو غير ذلك.

ولكن المشكلة التي تواجه هذا الاسلوب هي تلك المرتبطة بمدي دقة التوقع، فمن الواضح أنه كلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية طويلة المدي زاد احتمال الخطأ الإحصائي نتيجة لاعتماد التوقعات بدرجة كبيرة علي اتجاهات ماضية ، ولهذا من المفضل عدم استخدام هذا الأسلوب للتوقع لفترة تزيد علي ثلاث سنوات، باعتبار أن استخدام هذا الاسلوب يكون عملياً في التوقعات قصيرة ومتوسطة الاجل، وتعتبر طريقة المربعات الصغري من ادق طرق تعيين خط الاتجاه العام لسلسلة زمنية، وهذه الطريقة تكون مناسبة لتقدير حجم القوي العاملة في حالة عدم وجود بيانات كافية لتقدير حجم العمل في المستقبل أو لتحديد العلاقة بين حجم العمل وحجم العمالة .

مثال: استخدام خط الاتجاه العام في تقدير حجم القوي العاملة :

اذا اعطيب لك البيانات التالية بإحدي الشركات عن تطور حجم العمالة خلال الفترة ٢٠١١ – ٢٠١٦ والمطلوب بالاستناد علي هذه البيانات التوقع بحجم العمالة خلال سنتي ٢٠١٧ – ٢٠١٨ ، مع فرض بقاء أهداف وانشطة الشركة علي ما هو عليه وعدم حدوث اي تغيرات في المتغيرات البيئية (سواء الداخلية أو الخارجية).

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
حجم العمالة	١٨٢	٢١٩	١٧٠	١٧٥	٢٠٠	٢٣٩

الحل

بافتراض أن خط الاتجاه العام علي شكل خط مستقيم تكون معادلته من الدرجة الأولي علي الوجه التالي :

ص = أ + ب س (١)

ويمكن تحديد قيمة كلا من أ ، ب من المعادلين التاليتين:

مجـ ص = ن أ + ب مجـ س (٢)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ س٢ (٣)

حيث أن:

ص = تمثل حجم العمالة (التوظيف).

س = تمثل ترتيب الزمن.

ن = عدد السنوات الخاصة بالسلسلة.

وعلي ضوء المعدلات السابق ذكرها، وبالاعتماد علي البيانات المعطاة يمكن حساب حجم العمالة المتوقع علي الوجه التالي:

١- تقدير كل من أ ، ب ، وحتي يمكن تقديرها يجب حساب قيمة كلا من مجـ ص ، مجـ س ، مجـ س٢ ، مجـ س ص ويمكن الوصول إلي قيمتها من خلال اعداد الجدول التالي:

ن	س	ص	س ص	س٢
٢٠١١	١	١٨٢	١٨٢	١
٢٠١٢	٢	٢١٩	٤٣٨	٤
٢٠١٣	٣	١٧٠	٥١٠	٩
٢٠١٤	٤	١٧٥	٧٠	١٦
٢٠١٥	٥	٢٠٠	١٠٠٠	٢٥
٢٠١٦	٦	٢٣٩	١٤٣٤	٣٦
ن = ٦	مجـ س = ٢١	مجـ ص = ١١٨٥	مجـ س ص = ٤٢٦٤	مجـ س٢ = ٩١

بالتعويض في المعادلة (٢) ، (٣) ، نجد أن:

١١٨٥ = ٦ أ + ٢١ ب (٤)

٤٢٦٤ = ٢١ أ + ٩١ ب (٥)

وبضرب المعادلة (٤) في ٣.٥ نجد أن:

٤١٤٨ = ٢١ أ + ٧٤ ب (٦)

وبطرح المعادلة (٦) من المعادلة (٥) فإن النتيجة تساوي:

٤٢٦٤ = ٢١ أ + ٩١ ب   (٥)

٤١٤٨ = ٢١ أ + ٧٤ ب   (٦)

∴ ١١٦ = ١٧ ب

∴ قيمة ب = $\frac{116}{17}$ = ٦.٨٢٣ = ٧ تقريباً

وبالتعويض في المعادلة رقم (٤) بقيمة (ب) فإن :

١١٨٥ = ٦ أ + ٢١ × ٧

١١٨٥ = ٦ أ + ١٤٧

١١٧٥ − ١٤٧ = ٦ أ

١٠٣٨ = ٦ أ

∴ أ = ١٧٣

وبالتعويض بقيمة أ ، ب في المعادلة (١) نجد أن:

ص = ١٧٣ + ٧ س

في ضوء هذه المعادلة يمكن تقدير حجم العمالة في عام ٢٠١٧ ، ٢٠١٨ علي الوجه التالي:

ص ٢٠١٧ = ١٧٣ + ٧ × (ترتيب الفترة الزمنية المستقبلية)

وحيث أن عام ٢٠١٧ يمثل رقم (٧) في السلسلة الزمنية .

∴ ص ٢٠١٧ = ١٧٣ + ٧ × ٧ = ١٧٣ + ٤٩ = ٢٢٢ فرد

ص ٢٠١٨ = ١٧٣ + ٧ × ٨ = ١٧٣ + ٥٦ = ٢٢٩٨ فرد .

٣- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي اولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوي البشرية قد ينقسم إلي:

- العرض الداخلي ويتمثل في الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- العرض الخارجي ويتمثل في الأفراد الذين يتم الاستعانة بهم من سوق العمل الكلي خارج المنظمة.

أ – التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج المنظمات إلي تقدير لحجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الاجمالية أخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من انظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب اصحاب الاعمال الاخرين، والمخرجات نتيجة التقاعد أو الوفاة أو الهجرة .... الخ.

ب – التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتي تتضح امام مخطط القوي العاملة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب ما يلي:

دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث:

- الأعداد – الكفاءات والمهارات – العمر – مدة الخدمة – التعليم .
- الادارات والاقسام – النوع – الحالة الاجتماعية – المجموعات الوظيفية ... الخ
- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة .

ويتمثل العرض الاساسية من هذا التحليل في التوصل إلي تقييم لوضع القوي العاملة الحالية وتحديد احتياجات المنظمة من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متي وأين تنشأ الحاجة اليها، ويمكن ببساطة التوصل إلي تقدير عدد الأفراد اللازمين لاداء وظيفة معنية خلال فترة خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة =

عدد الأفراد المتاحية في أول الفترة + التعيين للافراد الجدد + الاضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلي الوظيفة أو النقل عليها أو العودة من اعارة أو إجازة أو بعثة – النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الاعارة أو الاجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة أو الوفاة – حالات التقاعد عن العمل .

جـ – الاساليب المستخدمة في التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

تهدف الاساليب المستخدمة في دراسة جانب العرض من الموارد البشرية إلي وضع صورة حقيقية ودقيقة عن الموارد البشرية الحالية المتاحة للمنظمة بما يمكن من التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة والتغيرات المحتمل في أوضاع العاملين من حيث النقل، الترقية، انهاء الخدمة، الاستقالة، التقاعد، وذلك من خلال اعداد الخطة واثرها علي العمالة الحالية والمستقبلية، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المستخدمة في التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

- تحليل معدل دوران العمالة Labour Turnover Analysis
- طريقة مخزون المهارات Skills Inventory
- خرائط الإحلال Organization Replacement Chart

تحليل معدل دوران العمالة:

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معنية سواء بسبب التقاعد أو النقل أو غير ذلك ، وسعياً لدقة التنبؤ بالاحتياجات من العاملين، يجب أن يعرف مدير الموارد البشرية، العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة، أما بسبب التقاعد ام العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الادارية أو عدد العاملين أو النقل ، ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخري . ويتعين أيضاً معرفة وتحليل اسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً ليس فقط في تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل ايضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والحفز وتقييم الاداء.

طريقة مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي علي معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:

- المؤهلات التعليمية للموظف.

- الخبرات السابقة.
- البرامج التدريبية التي سبق له حضورها.
- الامتحانات التي سبق اجتيازها.
- مهارات اجادة لغات اجنبية أو برامج الحاسب.
- التاريخ الوظيفي مثل الوظائف السابقة التي تم شغلها والأجر الحالي والسابق وتواريخ العلاوات.
- معلومات عن إمكانيات الفرد الفنية والعقلية والجسمية مثل درجاته في اختبرات الاداء أو الذكاء وحالته الصحية.
- تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته.
- قدرته علي الصبر والتحمل.
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي.

وتعطي قائمة مخزون المهارات المخططين تصوراً واضحاً عن امكانية ترقية أو نقل موظف إلي وظيفة أخري علي ضوء المعلومات السابقة حول معلوماته وقدراته، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

خرائط الاحلال:

تمثل خرائط الإحلال إشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمن عليها حالياً . ويمكن أن تقدم هذه الخرائط معلومات عن:

- العمر الحالي لشاغل الوظيفة.
- مستوي الاداء الحالي.
- العمر الحالي للمرشح للوظيفة.
- قدراته ومهاراته.
- استعدداه لتحمل اعباء ومسئوليات جديدة.
- مدي استحقاق الموظف وأهليته للترقية.
- خبرة شاغل الوظيفة.

يضاف إلي ذلك أن أعداد خرائط يتطلب بذل مجهود كبير في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

اي أن خرائط الإحلال تلخص – للمديرين الرئيسيين بالمنظمة – المعلومات الخاصة بكل موظف في صيغة مرئية متكاملة بما يساعدهم علي سهولة تحديد كل من الخطوات الحالية والمتوقعة وعمليات الإحلال المرتقبة أو النقص في العناصر اللازمة لشغل وظائف معينه، وإذا حسن إعداد هذه الخرائط وتحديثها، فإنها تتيح لمدير الموارد البشرية ومديري الإدارات الاخري مراجعة دورية للموارد البشرية بالمنظمة بما يساعد علي تحديد المشكلات المتوقعة أو الكامنة والأعداد لتفاديها أو مقابلتها.

وتتمثل خطورة خرائط الإحلال في الاعتماد علي الاعتبارات الشخصية اكثر من الموضوعية، لذلك فإن تشكيل الفريق المعني باعدادها من المديرين المحايدين الموضوعين يعد امراً لازماً وحيوياً في هذا الصدد.

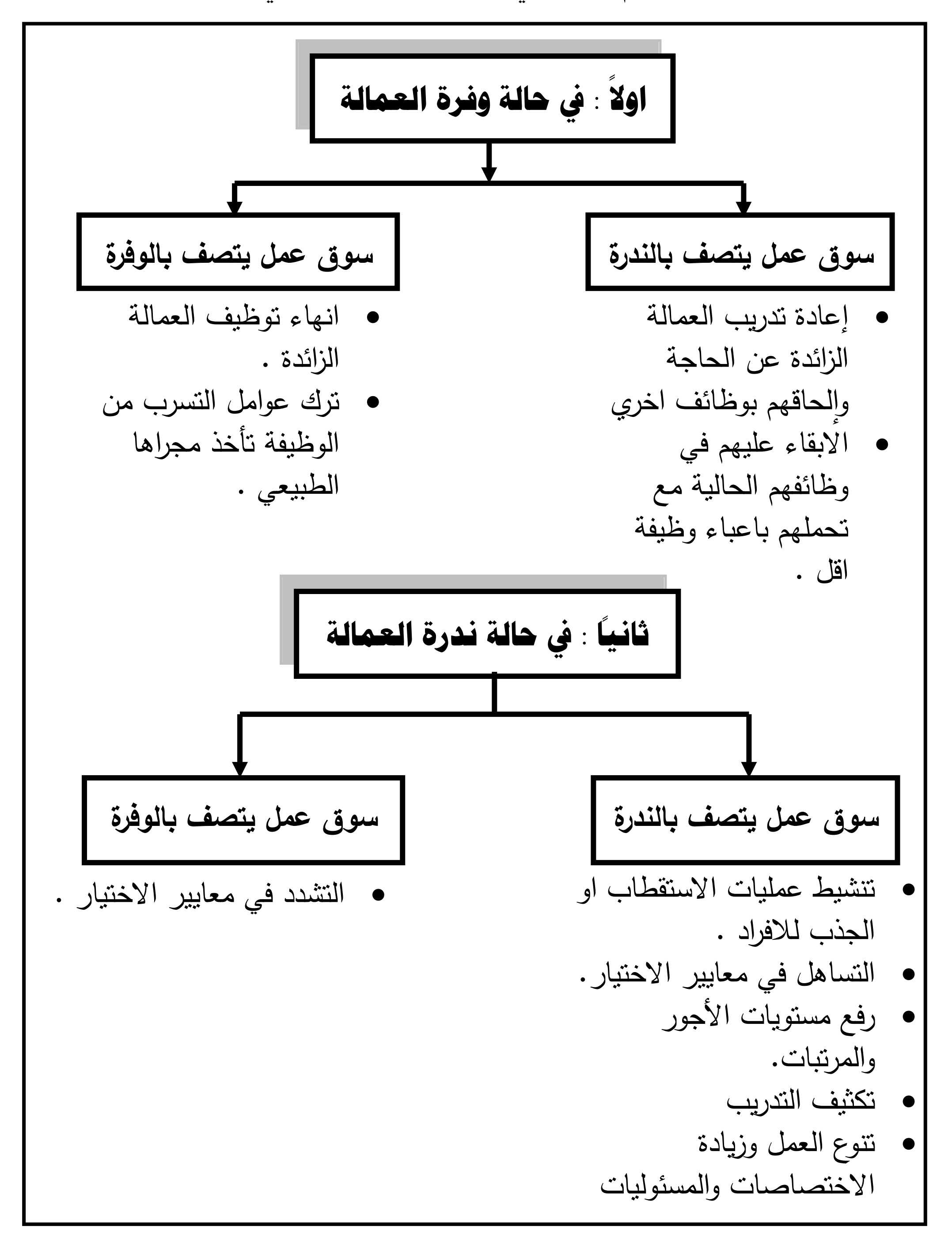
٤– ايجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

وهذا يقوم مخطط القوي العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوي العاملة (كماً ونوعاً)، وبين العرض المتوقع (كماً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوي العاملة، للتأكد من التوازن بينهما، الامر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع، وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف المنظمة.

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للمنظمة الاختيار من بينها للتخلص من الفائض وتوفير العجز الذي يظهره تخطيط القوي العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما اذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، ويوضح الشكل رقم (١٣) التالي البدائل المتاحة امام الادارة في حالة وفرة العمالة وفي حالة ندرتها.

شكل رقم (١٣)

البدائل المتاحة امام الادارة في حالة وفرة العمالة ، وفي حالة ندرتها



٥ – تطبيق الخطة:

ان التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلي تغذية خطة الموارد البشرية بعد مراجعة كل منها مع الاخذ في الاعتبار انماط استخدام القوي العاملة ، ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكالثف تطور العمالة وتنميتها وكذلل تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

٦ – اعداد موازنة الموارد البشرية:

وهي عبارة عن خطة قصيرة الأجل تترجم فيها موازنة الأفراد إلي موازنة نقدية . ويتم تصنيف موازنة الموارد البشرية حسب الأسس الاتية:

- طبيعة التوظيف (عمالة مؤقتة / موسمية / دائمة).
- حسب الخبرة.
- حسب المؤهلات العلمية.
- حسب نوع العمالة (ذكور – أناث).
- حسب السن أو العمر.

وفي ضوء ذلك تتحدد ميزانية الاجور للقوي العاملة في المنظمة.

٧ – التنسيق بين خطة القوي العاملة وبين سياسات إدارة الموارد البشرية الاخري:

من الاهمية بمكان التنسيق بين خطة القوي العاملة وسياسات الاختيار والتعيين، وسياسات التدريب والتطوير ، وسياسات النقل والترقية والندب والاعارة وغيرها.

٨ – تنفيذ الخطة ومتابعتها:

يتم متابعة تنفيذ خطة القوي العاملة حيث تتأكد من حسن سيرها، وعلاج المشكلات التي تواجهها واكتشاف الاخطاء اولاً بأول اثناء التنفيذ لاتخاذ الاجراءات التصحيحية لها ومعالجتها.

٩- التغذية العكسية:

ينظر دائماً لتخطيط الموارد البشرية علي أنه عملية دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلابد من مراجعة دورية للخطة وتقييم مستمر لضمان كفاءتها، واجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة، ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الاهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية للتأكد من اجراء التعديلات الخاصة ببعض اجزاء الخطة أو إعادة النظر في انماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

لضمان اعداد تخطيط سليم للموارد البشرية لابد من توافر المقومات التالية:

١- توافر البيانات والدراسات الاحصائية عن السكان.

٢- حصر شامل للقوي العاملة الحالية وكيفية توزيعها.

٣- حصر الإمكانيات التعليمية والتدريبية علي كافة المستويات.

٤- حصر نوعي لكافة المهن والتخصصات والمهارات الفنية والمهنية.

٥- تقدير الاحتياجات المستقبلية للقوي العاملة كما ونوعاً لمشروعات التنمية علي مستوي المهن والتخصصات المهنية المختلفة.

٦- اعداد الموازنات الدورية لعرض العمالة والطلب عليها للتعرف علي الفائض أو العجز في القوي العاملة علي مستوي المهن والتخصصات المتاحة من جهة وبين احتياجات خطة التنمية علي مستوي الدولة من جهة أخري.

٧- وضع استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية طويلة الاجل وتتخللها خطط قصيرة الاجل حتي تتوفر المرونة لمواجهة المتغيرات التي تحدث ولها تأثير علي هيكل العمالة الحالي.

٨- اقتناع الادارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية واعتباره جزءاً اساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل علي تدعيمه وتقديم التسهيلات والامكانيات المادية والبشرية لضمان الاستثمار الامثل للموارد البشرية.

٩- وجود تصنيف مهني قومي يتضمن توصيفاً كاملاً لكافة المهن والاعمال الموجودة في الدولة كأساس لضمان تخطيط الموارد البشرية باسلوب علمي سليم.

١٠- توافر الاساليب والادوات الاحصائية التي تساهم في التنبؤ بالمطلوب والمعروض من الموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بينها وتجنب مشكلات الفائض أو العجز في القوي العاملة.

ملامح التطور في ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يمكن في هذا المجال رصد التطورات التالية:

١ – اقتضت المطالبة بضرورة دمج إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة تكريس الجهد والاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية، وذلك في ظل التركيز على الجودة والاستخدام المرن للموارد البشرية وترجمة القدرات التنافسية للمنظمة إلى أعداد وأنواع من الموارد البشرية في إطار فرق عمل مستقلة، مع إمكانية تحريك وتوجيه ودعم الموارد البشرية وفرق العمل بين مواقع عمل مختلفة عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة مثل: البريد الإلكتروني E-Mail، التليفونات المحمولة Mobile Phones، الرسائل الصوتية Voice Messages، الفاكسات وغيرها، أي في ظل إمكانية الاتصال عن بعد بالموارد البشرية.

٢ – أصبحت الدراسة العلمية والمستمرة لمتغيرات أسواق العمل المختلفة: المحلية – الوطنية– الدولية، وانتهاج استراتيجيات علمية للتعامل مع هذه المتغيرات هي الشُغل الشاغل للمنظمات الناجحة بهدف توفير الموارد البشرية التي تتسم بالخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية العالية مع التنوع في مزيج المهارات Skills Mix.

٣ – تم التوسع في استخدام نظم التكنولوجيا المتقدمة وقواعد البيانات المتكاملة Integrated Set Of Web- Based Tools في إدارة الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن أهمها نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى جانب الأنشطة المتعلقة

بـالتغيير التنظيمـي والتحـول الاسـتراتيجي Strategic Transformation وإدارة المعرفة وغيرها.

٤ – تطلب الاهتمام بقضية تخطيط الموارد البشرية التحول من نظم معلومات الموارد البشرية Human Resources Information Systems إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية Electronic Human Resources Management من منطلق أن نظم المعلومات المشار إليها تقتصر فقط على الوحدة التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية والعاملين فيها، وهي تستهدف ميكنة الممارسات الخاصة بهذه الوحدة بقصد الارتقاء بها، أما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فتشمل جميع الموارد البشرية في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين.

٥ – بدأت بعض المنظمات تستخدم حزم البرامج الجاهزة Software في تخطيط الموارد البشرية ومنها برنامج تخطيط موارد المنظمة Enterprise Resources Planning، والذي يساعد على تخطيط الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت وتحديد احتياجات المنظمة منها كما وكيفا.

٦ – اتجهت كثير من المنظمات لتسريع الحركة الوظيفية بين كافة مجالات العمل بتحريك الأفراد بين أكثر من مجال وأكثر من فرع من فروعها، وبالتالي لم تعد معالم المسارات الوظيفة محددة.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- لايوجد أهمية لتخطيط الموارد البشرية طالما أن هناك تغيير مستمر فى البيئة التى تعمل بها المنظمات.

٢- على الرغم من اختلاف التعريفات التى تناولت ماهية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك اتفاق فيما بينها فى المعنى والمضمون.

٣- ان تقدير وتحديد اعداد الأفراد اللازمة لأداء الأعمال هو المتطلب الوحيد عند تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية.

٤- إن التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية يعتمد فقط على تقدير وتحديد نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لأداء هذه الاعمال.

٥- إن التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية يعتمد أساساً على التنبؤ بالعرض الخارجى لسوق العمل.

٦- من الأفضل للمنظمة الاعتماد كلياً على المصادر الخارجية للحصول على العمالة اللازمة فى جميع الحالات.

٧- اعتماد المنظمة على مصادر خارجية لاستقطاب العمالة اللازمة ينتج عنه سلبيات.

٨- فى حالة سوق العمل الذى يتصف بالندرة مع وفرة العمالة تكون الاستراتيجية المناسبة هى إنهاء توظيف العمالة الزائدة.

٩- إن استراتيجية إنهاء توظيف العمالة الزائدة إحدى الاستراتيجيات المناسبة فى حالة وفرة العمالة وسوق عمل يتصف بالوفرة.

١٠- فى حالة سوق العمل الذى يتصف بالندرة مع حالة ندرة العمالة تكون الاستراتيجية المناسبة هى التشدد فى معايير الاختيار.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ - إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية:

أ - شاملة ومستمرة ومنظمة. ب- التركيز على المستقبل.

ج- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية. د.- كل ماسبق.

٢ - الأساليب الكمية المستخدمة فى التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية هى:

أ- طريقة مراكز العمل. ب- خبرة الإدارة. د- كل ماسبق.

د.- لا شئ مما سبق.

• توافرت لديك البيانات التالية عن حجم العمالة فى أحدى الشركات خلال الفترة من ٢٠١١ – ٢٠١٥ (الارقام بالالف)

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
حجم العمالة	٢	٣	٢	٤	٦

٣- إذا تم استخدام معادلة الاتجاه العام فى تحديد حجم العمالة فإن قيمة أ تساوى

أ- ٠,١ ب - ١,١ ج - ٢ د.- لاشئ مما سبق

٤- معادلة الاتجاه العام المستخدمة فى تحديد حجم العمالة هى :

أ - ص = ١+١ س ب- ص = ٠,١ +١س

جـ - ص = ٠,١ + ١,١ س د- ص = ٢ + ٠,١ س

٥- حجم العمالة عام ٢٠١٨ يساوى (س = ٨)

أ- ٨٩٠٠ ب- ٩٨٠٠

ج- ٦٩٠٠ د- لا شئ مما سبق.

الفصل الثامن

تحليل ووصف وتصميم الوظائف

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- ماهية تحليل الوظائف.
- أهمية تحليل الوظائف.
- خطوات عملية تحليل الوظائف.
- الاشتراطات الواجب مراعاتها لنجاح تحليل وتوصيف الوظائف.
- مخرجات عملية تحليل الوظائف.
- من يقوم بتحليل وتةصيف الوظائئف.
- ماهية تصميم الوظائف.
- المزايا المصاحبة للتصميم الجيد للوظيفة.
- ملامح التطور في ممارسة وظيفة تحليل ووصف وتصميم الوظائف.
- تطبيقات الفضل.

مقدمة:

تعتبر "الوظيفة" الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فلا يوجد نشاط تقريباً من أنشطة أو ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيه، وهو ما يوضح أهمية القيام بعملية تحليل ووصف وتصميم الوظيفة ، إذ أنها تعتبر بمثابة حجر الأساس لعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أنه لابد منها لوضع المعايير الموضوعية لاختيار الأفراد الذين سيشغلون الوظائف، ولابد منها للوقوف على احتياجاتهم التدريبية، ولابد أيضاً منها لبناء هيكل الأجور والتعويضات المختلفة (المادية ، وغير المادية) التي تدفعها المنظمة مقابل أداء الأعمال، ... وهكذا بالنسبة للأنشطة والممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ماهية تحليل الوظائف:

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها العملية الخاصة:

١- تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بكل من طبيعة الوظيفة كالمهام التي تتكون منها الوظيفة وواجبات هذه الوظيفة ومسئولياتها، وظروف العمل المحيطة بها.

٢- كذلك تحديد الشروط الواجب توافرها في الفرد شاغل هذه الوظيفة كالمهارات والمعرفة والقدرات، الخبرة العملية ، وغيرها بما يكفل الأداء الناجح لهذه الوظيفة.

يُضاف إلى ذلك أن عملية تحليل الوظيفة لا تقتصر فقط على تحليل محتويات الوظيفة بل تتضمن أيضاً تسجيل نتائج عملية التحليل.

نخلص من التعريف السابق لتحليل الوظيفة أن نتائج هذا التحليل تشتمل على نوعين من المعلومات هما:

١- وصف الوظيفةJob Description

يركز على توصيف الوظيفة كما تؤدى الآن وليس كما يجب أن تكون أو كما كانت في الماضي ، بمعنى التركيز على كيف تؤدى الوظيفة وقت التحليل . ووصف الوظيفة ما هو إلا قائمة مكتوبة يتحدد فيها ما يلي:

* مسمى الوظيفة.

* الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة.

* السلطات والمسئوليات المرتبطة بالوظيفة.

* الظروف المحيطة بالوظيفة.

* الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة.

* معايير الأداء التي على أساسها يتم تقييم أداء شاغل هذه الوظيفة؛ مثل المعايير الكمية، النوعية، والوقت.

* العلاقات والاتصالات مع الوظائف الأخرى .

٢- مواصفات شاغل الوظيفة Job specifications

وتركز على الخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

* مستوى التعليم .

* مستوى الخبرة .

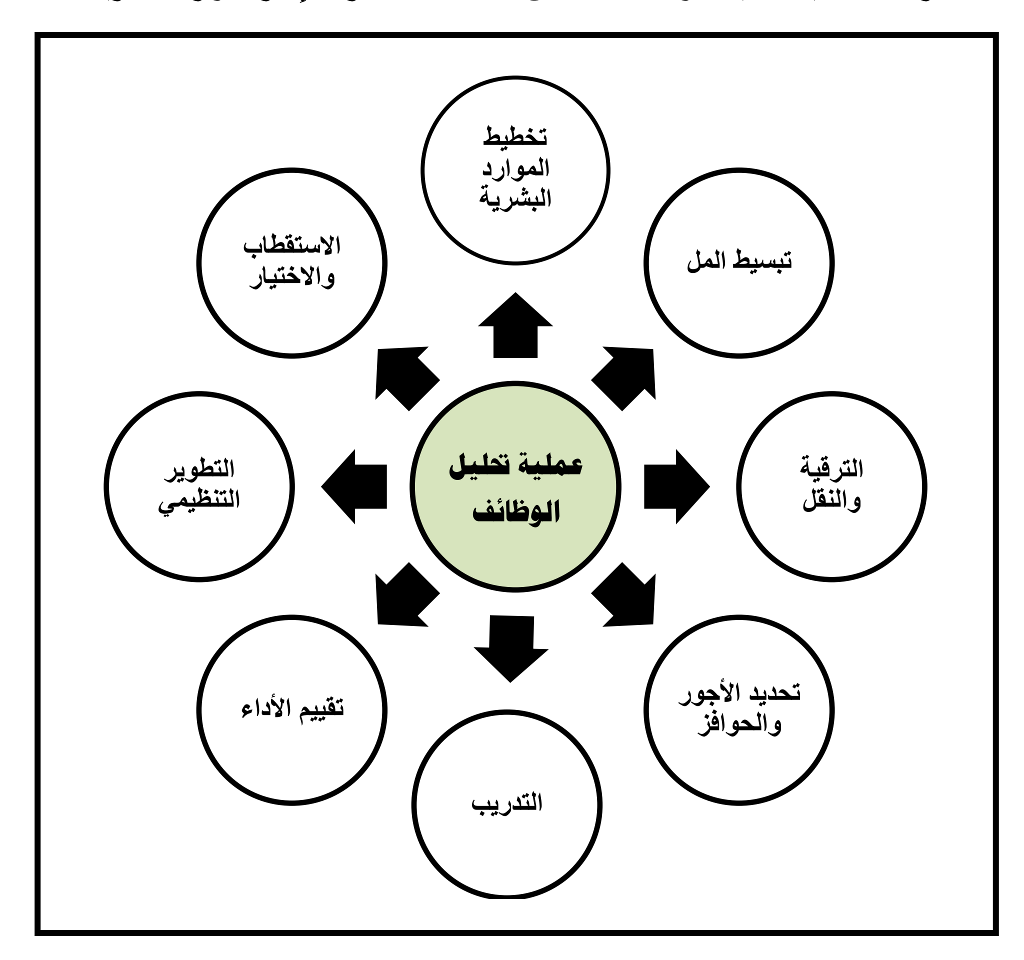
* الصفات الشخصية (مثل القدرات ، الاستعداد الذهني ، الذكاء، الهوايات ، والشخصية).

أهمية تحليل الوظائف:

يمثل تحليل الوظائف حجر الزاوية لجميع وظائف الموارد البشرية،حيث يمكن الاعتماد على المعلومات التي يسفر عنها هذا التحليل كأساس لتحديد وتخطيط العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويوضح الشكل رقم (١٤) التالي ارتباط عملية تحليل الوظائف ببعض الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (١٤)

ارتباط عملية تحليل الوظائف ببعض الأنشطة الأخرى لإدارةالموارد البشرية



وفيما يلي توضيح لدور عملية تحليل الوظيفة في تحديد وتخطيط أنشطة الموارد البشرية الموضحة بالشكل السابق وذلك على النحو التالي:

١- تخطيط الموارد البشرية Human Resource planning

تفيد البيانات المجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً ، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

٢- الاستقطاب والاختيار Recruitment and selection

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ، ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد المناسبين للعمل واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بأقل مما تتطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها .

٣- تقييم الأداءPerformance Appraisal

إن ما يقدمه تحليل الوظائف من أعباء والتزامات وواجبات محددة ما هو إلا مجموعة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم الأداء . وعندما يكون الأداء بمستوى أقل من هذه المعايير فإن هذا يعني أن هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف أو عدم رغبته في العمل ، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

٤- التدريبTraining

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف، والتوصيف يتناول أيضاً وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف. وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فإن ذلك قد يعنى حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة ، وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك .

٥- تحديد الأجور والحوافز Wages& Incentives

حيث أن عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسئولياتها ، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها ، فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة ومقدار العلاوة السنوية لها . فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عليا أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى ، والعكس صحيح في الوظائف ذات المسئوليات أو المهارات الأقل أو مستوى خطورة أقل.

٦- الترقية والنقل Promotion and Rotation

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدرتهم على تحمل مسئوليات الوظائف وأعباءها . فكلما أثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسئوليات وأعباء وظيفية أعلى في التنظيم .

٧- تبسيط العمل Work simplification

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة ، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ومن هنا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي يتم تبسيط العمل.

٨- التطوير التنظيمي Organizational Development

يوفر تحليل الوظيفة بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في بعض أقسام المنظمة ، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

خطوات عملية تحليل الوظائف

تتم عملية تحليل الوظائف على خطوتين رئيسيتين هما:

أولاً: التخطيط للتحليل .   ثانياً: تنفيذ التحليل

أولاً : التخطيط للتحليل

يتطلب القيام بالتخطيط لتحليل الوظائف القيام بالمراحل التالية:

١- مرحلة الإعداد والاستشارة .
٢- تحديد أنواع الوظائف التي سيتم تحليلها.
٣- اختيار الوظائف التي سيتم البدء بتحليلها .
٤- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالتحليل والجهة التي ستنفذه .

ثانياً : تنفيذ التحليل

يتطلب التنفيذ الفعلي لعملية تحليل الوظائف القيام بالمراحل التالية:

١- شرح أهداف التحليل للعاملين على كل مستوياتهم.
٢- جمع البيانات اللازمة عن الوظائف التي سيتم تحليلها.
٣- إعداد النموذج المبدئي لتحليل الوظيفة ومناقشته.

٤- إعداد النموذج النهائي لتحليل ووصف الوظيفة واعتماده.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل بشيء من التفصيل :

أولاً : التخطيط للتحليل:

١- مرحلة الإعداد والاستشارة:

تُعتبر مرحلة الإعداد والاستشارة من أولى الخطوات الأساسية في برنامج تحليل وتوصيف الوظائف، ومن ثم تحديد العوامل الأساسية المكونة لهذه الوظائف، والمتطلبات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة ، حيث يجب على القائم بالتحليل القيام بما يلي:

- الإلمام بالهيكل التنظيمي والمُناخ السائد داخل التنظيم وذلك بالشكل الذي يضمن دقة وفعالية التحليل ، وإلا أصبح التحليل ذاته مثالياً وغير واقعي ولا يحقق الغرض من ورائه .
- التعرف على حقيقة أهداف الإدارة من وراء تحليل الوظيفة .
- عرض ومناقشة الطرق المختلفة لجمع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظيفة ، وتوضيح مزايا وعيوب استخدام كل منها منفردة ، والإمكانية العملية لاستخدام أكثر من طريقة أو كلها مجتمعة ، وأثر ذلك على عنصر التكلفة والوقت المخطط لإجراء هذا التحليل .

٢- تحديد أنواع الوظائف التي سيتم تحليلها:

يجب أن يحدد مدير إدارة الموارد البشرية ما إذا كان التحليل الذي سوف يتم يكون شاملاً لكل أنواع الوظائف أم أن الأفضل أن تكون البداية لنوع أو أكثر من الوظائف على سبيل التجربة ، فإذا ثبت نجاح هذه التجربة عمم برنامج التحليل . ومن الطبيعي اختيار عدد ممثل من الوظائف ليبدأ برنامج التحليل ، فهذا أكثر نفعاً للمنظمة من حيث الوقت ، ويتم بعد ذلك إجراء حصر شامل للوظائف ، ثم تقسيمها إلى مجموعات لتسهيل عملية التحليل. وقد جرى العرف في الإدارة المصرية على التقسيم التالي:

١- **وظائف المديرين** : وتشمل وظائف الإدارة العليا في المنظمة وهي أعضاء مجلس إدارة المنظمة ومديري الإدارات الرئيسة.

٢- **الوظائف الرئاسية (الإشرافية)** : وتشتمل على وظائف رؤساء الأقسام ومن في حكمهم (مسئولي الوحدات).

٣- **الوظائف التخصصية** : وتضم كل الوظائف التي تقدم معونة فنية للعمليات التي تقوم بها المنظمة .

٤- **الوظائف الكتابية** : وتشمل جميع الوظائف الكتابية التي لا تتطلب خبرة من نوع خاص.

٥- **الوظائف والأعمال اليدوية** : وتشتمل كل الوظائف والأعمال التي لا تحتاج إلا العمل اليدوي فقط (الحرفية/الخدمات) .

٣- اختيار الوظائف التي سيتم البدء في تحليلها:

يرى البعض أنه من الأفضل البدء بتحليل الوظائف الفنية والكتابية حيث يمكن أن يكتسب القائمون بالتحليل والوصف الخبرة التي تساعدهم عند قيامهم بتحليل الوظائف الأخرى ، فإذا نجحوا في الوظائف المتشابهة فإن احتمال نجاحهم في الوظائف الأخرى الإدارية والرئاسية يكون كبيراً ، كما أن نجاح البرنامج بالنسبة للوظائف الكتابية والفنية سيجعل شاغلي الوظائف الرئاسية والإدارية أكثر استعداداً لقبول البرنامج ، وقد يرى البعض الآخر أن تكون البداية بالوظائف الرئاسية والإدارية أولاً ، على أن يطبق البرنامج بعدها على جميع الوظائف . ولكن هذه الاختلافات في مضمونها تستهدف سهولة تطبيق البرنامج ونجاحه في تحقيق أهدافه ، ولهذا فإنه يمكن أن يكون التحليل شاملاً لكل الوظائف في المنظمات صغيرة الحجم والمتوسطة والتي لا يزيد حجم العمالة بها عن ٣٠٠٠ شخص ، حيث من المتوقع أن يكون عدد الوظائف والأعمال صغيراً ، فالمعروف أن الوظيفة الواحدة قد يشغلها كثيرون ، فمثلاً وظيفة (الكاتب) في المنظمة يشغلها عشرات في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية . أما بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم والتي قد يصل عدد العاملين بها إلى عشرات الألوف ، فإنه من الأفضل أن يبدأ برنامج تحليل وظائفها بالوظائف المتشابهة – كالوظائف الكتابية والفنية– ثم ينتهي بالوظائف الرئاسية والإدارية .

٤-تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالتحليل والجهة التي ستنفذه:

بصفة عامة هناك أكثر من وجهة نظر في هذا الصدد :

أ - الاعتماد على الجهات الاستشارية: والتي تمارس العمل المتخصص في مجالات الأفراد . حيث أن الجهة الخارجية فضلاً عن أنها أقدر على ملاحظة العيوب أو نقاط الضعف من الذين يعيشون دائماً وسط هذه العيوب والنقائص ، فإنه يُنظر إليها على أنها جهة محايدة لا مصلحة لها إلا تحقيق الصالح العام للمنظمة ، ولهذا فإن جهة الخبرة والاستشارة الخارجية تجد قبولاً من الغالبية العظمى من المنظمات.

ب- الجمع بين الاستشارة الخارجية وبين العاملين في مجال الأفراد داخل المنظمة: وهي وجهة نظر مؤيدة استناداً إلى الباحثين والدارسين في مجالات الأفراد ، وفي ذلك الكثير من المزايا منها :

- ضمان الاستفادة من خبرة الجهة الاستشارية ، بالإضافة إلى ضمان التعاون الكامل من جانب العاملين .
- تدريب العاملين في المنظمة على تحليل الوظائف وتوصيفها.
- تحقق الكثير من الوفورات في الوقت والأموال .

ج - الاعتماد على العاملين في المنظمة: من المسئولين عن شئون الأفراد، بالتعاون مع رؤساء الأقسام ،وممثلي اللجان النقابية ، وممثلي العاملين في مجلس الإدارة. ولوجهة النظر هذه ما يبررها مثل:

- أن العاملين بالمنظمة يعرفون عنها الكثير بما يمكنهم من تنفيذ خطة التحليل والتوصيف والتقويم ، بالقليل من الدراسة للمنظمة وظروفها.
- ثقة العاملين في التوصيف وعدالته ، لأن زملائهم هم الذين يقومون به .
- حصول العاملين على خبرة تفيد في متابعة نظام التوصيف باستمرار.

وتعتبر الآراء السابقة كلها صحيحة في إطار توافر اشتراطات معينة . فالاعتماد الكامل على جهات الاستشارة الخارجية يكون صحيحاً إذا ضمنت المنظمة التعاون الكامل من العاملين، كما أن الاعتماد الكامل على العاملين في المنظمة يكون صحيحاً إذا توافرت لديهم الخبرات اللازمة ، وضمنت المنظمة عدم تحيزهم لزملائهم . أما الجمع بين مزايا الخبرة الخارجية ومزايا الخبرة الداخلية بالمنظمة ، فيعتبر أكثر

وجهات النظر قبولاً، لأنه يضمن توافر الخبرة ، والتعاون ويبعد بالمنظمة عن عيوب وجهتي النظر السابقتين من عدم توافر الخبرة والتحيز، أو عدم ضمان التعاون من جانب العاملين.

ثانياً: تنفيذ التحليل:

وهي الخطوة الثانية من تحليل الوظائف وتتم كما يلي:

١- شرح أهداف التحليل للعاملين على كل مستوياتهم:

ويقصد بذلك تعريف العاملين بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء عملية التحليل والتوصيف حتى تضمن تعاونهم في إعطاء البيانات الحقيقية عن طبيعة الوظائف التي يشغلونها . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إعداد وتوزيع مذكرة مبسطة ، تشرح المقصود بوصف الوظائف وتقويمها، وأهداف التوصيف والتقويم، قبل الاجتماع بهم لمناقشة ما جاء في المذكرة والرد على كل ما يدور في أذهانهم من أسئلة واستفسارات. وإذا لم يحدث التعاون من العاملين ، فإن التحليل الذي سيتم لن يكون دقيقاً، وسيترتب على ذلك أن يكون التوصيف والتقويم سبباً في الكثير من الشكاوى والتذمرات عند تطبيقه، نظراً لافتقاره للدقة، وللعدالة، وما ينتج عنهما من اختلاف المعاملة لشاغلي الوظائف المتماثلة.

٢- جمع البيانات اللازمة عن الوظائف التي سيتم تحليلها:

المعروف أن هناك مصادر كثيرة للحصول على المعلومات المطلوبة في هذه الحالة، بصفة خاصة إذا كان لدى المنظمة نظام لتداول البيانات والمعلومات وتدفقها إلى مراكز اتخاذ القرارات . وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

- العاملون أنفسهم والذين يشغلون الوظائف والأعمال التي سيتم تحليلها.
- الرؤساء المباشرون للوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.
- ملاحظين يُعهد إليهم بملاحظة كل وظيفة وجمع كل المعلومات عنها.

طرق وأساليب جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف:

تتمثل طرق وأساليب جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف في أربعة طرق أساسية هي :

١- الملاحظة الشخصية المباشرة Direct Observation
٢ – المقابلات Interviews
٣ – المذكرات أو اليوميات Dairies
٤ – الاستقصاء Questionnaire

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد ترتيب واضح متفق عليه لاستخدام هذه الطرق ، إنما يتوقف استخدام كل طريقة على الهدف المطلوب من عملية التحليل .

١- الملاحظة الشخصية:

من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف أسلوب الملاحظة الشخصية . ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء، معدل التكرار، مدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في العمل. ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

ولا يتطلب أسلوب الملاحظة الشخصية أن يقوم المحلل بالوقوف والاطلاع على جميع الموظفين أثناء أداء أعمالهم ، بل وقد يكتفي باختيار موظف واحد وملاحظته ، خاصة في مجموعة الوظائف المتكررة .

وتبدو أبرز إيجابيات هذا الأسلوب فيما يلي:

- الحصول على بيانات واقعية.
- توفر على العاملين كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.
- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة.

أما عيوب هذه الطريقة فيمكن إيجازها كالتالي:

- قد لا تكفى البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة، ومسئولياتها.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية أو وظائف البرمجة في الحاسب الآلي ، حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.
- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظاتهم أثناء العمل ، وقد يشعر آخرون بعدم الارتياح من ذلك .

٢- المقابـلات:

يهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى الوصول إلى الشكل النهائي "لوصف الوظائف" . وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضوع التحليل.

وتعتبر المقابلات أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً وشيوعاً، وذلك لسهولتها، كما أنها قد تكشف – إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف – بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر، أو الاتصالات التي قد تتم في إطار مسئولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويضاف إلى ذلك أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة وقد تفيدها في رسم سياستها وقراراتها في مجالات العمل الأخرى.

وكما أن للمقابلات مزايا، فإن لها سلبيات أيضاً. ولعل أهم هذه السلبيات هي نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور أو الرواتب ... ومن ثم قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

كذلك فإن هذه الطريقة قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة وكذلك فهي مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

وتمثل الأسئلة التالية أهم الأسئلة التي تُثار في عملية تحليل الوظائف من خلال أسلوب المقابلة:

* ما هو مسمى الوظيفة ؟
* ما هي الأعمال والواجبات التي تقوم بها ؟
* ما هي الأوضاع البدنية التي تؤدى فيها العمل (جالساً أو واقفاً...الخ).
* ما هي مؤهلاتك العلمية، الخبرة، المهارات الشخصية الأخرى؟
* هل يحتاج العمل الذي تقوم به إلى تصريح خاص بمزاولته ؟
* ما حدود مسئولياتك في العمل ؟ وما هي مسئوليات الوظيفة عموماً ؟
* ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك ؟
* ما هي ظروف العمل التي تعمل فيها ؟
* ما هي متطلبات العمل الذهنية ، العضلية ، العاطفية ؟
* ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل؟
* هل هناك مصادر للخطورة في العمل ؟ أو ظروف غير عادية تواجهها في العمل ؟

٣-المذكرات أو اليوميات:

في هذه الطريقة يتولى الموظف نفسه عملية جمع البيانات اللازمة لتحليل وظيفته التي يؤديها . حيث يقوم بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط في ما يسمى بسجل العمل اليومي.

ويشكل استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة. غير أنه قد يُعاب على "أسلوب السجل اليومي للعمل" تحيز الموظف ومبالغته حيث قد يضفي أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

٤-الاستقصـاء:

يعتبر أسلوب الاستقصاء من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته، وسهولته، ووفرة المعلومات التي يمكن استيفائها منه كما قد يحدث في أسلوب المقابلات.

ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستقصاء بشكل يضمن الوضوح، ودقة المعاني، وعدم ازدواجية التفسير، كما أنه ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب. وقد تختلف قوائم الاستقصاء في نوعية وطبيعة الأسئلة، فبعضها قد يشمل تحديداً لعشرات أو مئات من ، الواجبات والمسئوليات ثم يطلب من الموظف اختيار ما ينطبق عليه ثم تحديد الوقت الذي يعتقد أنه يقضيه في أداء كل واجب.

٣- إعداد النموذج المبدئي لتحليل الوظيفة ومناقشته:

بعد الانتهاء من عملية جميع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المطلوب تحليلها وتوصيفها نبدأ في القيام بعمل نموذج مبدئي لتحليل الوظيفة، هذا النموذج توضح فيه جميع البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها من المصادر المختلفة وبالوسائل والطرق المتعددة.

ويتم مراجعة هذا النموذج المبدئي مع الرئيس المباشر وشاغل الوظيفة للتأكد من مطابقته للواقع العملي، وكذلك للحصول على تأييد كل الأطراف حول النموذج المقترح، إضافة إلى التأكد من أن المعلومات التي تم التوصل إليها سليمة ودقيقة ومتكاملة وتعكس التصور التام عن الوظيفة المراد تحليلها ، يضاف إلى ذلك أنه قد تكون هناك بعض الملاحظات البناءة من جانب الرئيس المباشر أو شاغل الوظيفة التي تساعد على تحسين ودقة النموذج المبدئي المقترح.

٤- إعداد النموذج النهائي لتحليل ووصف الوظيفة

بعد الانتهاء من إعداد النموذج المبدئي لتحليل و وصف الوظيفة ، يتم إعداد النموذج النهائي له واعتماده . ويجب أن يراعى في كتابة النموذج اشتماله على كافة

المعلومات الخاصة بتحليل الوظيفة ، ليتم بعد ذلك الحصول على موافقة الإدارة العليا واعتماد التحليل الذي تم إعداده للوظيفة ليصبح بعد ذلك قابلاً للتنفيذ.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

قد تظهر بعض المشكلات عند القيام بعملية تحليل الوظائف مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة أو مستوى العاملين فيها ، ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات:

١- **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** حيث يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة، أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة أو حتى تقليص حجم العاملين.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة ترى الإدارة اتباع ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل .
- إحاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول رفيع بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب والأجور أو تخفيض حجم العمالة أو زيادة عبء العمل.

٢- **ضرورة تحديث المعلومات:** حيث أن المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير إما من خلال إضافات جديدة للعمل أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة . وتمثل عملية التحديث مشكلة لكونها قد تستنفذ وقتاً وجهداً كبيراً من المنظمة ، بالإضافة إلى ضرورة التحديد الدقيق للكيفية التي تتم بها عملية التحديث وتوقيتها.

وهناك طريقتان يمكن إتباعهما للتحديث وهما :

- قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأية تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
- الطلب من مديري الإدارات أو الأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأية اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها أو تصنيفها.

ويمكن دمج الطريقتان معاً مع التأكد من أن التحديث لن يتناول إلا تلك الوظائف التي تأثرت بتغيير فعلي في مواصفاتها.

٣- **تنتهي عملية " تحليل الوظائف" بعملية أخرى هي توصيف الوظائف:** هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم ، ومن ثم فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو وفي نظرهم مخالفة لعقد العمل . ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة وهي " القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك".

الاشتراطات الواجب مراعاتها لنجاح تحليل وتوصيف الوظائف

هناك مجموعة من الاشتراطات يجب توافرها ومراعاتها لضمان نجاح تحليل وتوصيف الوظائف وهي:

١- دقة وصحة البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف وإلا كانت النتائج مدمرة بالنسبة لإدارة الأفراد.

٢- أن يكون التحليل والتوصيف مطابقاً للوضع الحالي وليس تاريخياً. لذا يجب أن تكون هناك مراجعة دورية لكشوف الوصف والتحليل للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة .

٣- أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي قامت من أجل تحقيقه وإلا أصبحت مسميات الوظيفة غير متناسبة مع التخصصات والشروط المطلوبة لأدائها ، وهذا يؤدى على الأقل لعدم الدقة في تخطيط القوى العاملة في الفترة المستقبلية.

٤- أن يكون هناك تأييد كامل من جانب إدارة المنظمة لعملية التحليل والتوصيف ، بحيث يحقق ذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها ، وأيضاً يضمن توفير الإمكانيات والموارد المطلوبة لإتمام هذه العملية .

٥- حسن اختيار وإعداد الأشخاص القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ، حيث يعتبر هذا أساس هام لنجاح مشروع تحليل الوظيفة ، كما يجب أن يكون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضعية وبأقل درجة تحيز ممكنة.

مخرجات عملية تحليل الوظائف:

سبق أن أشرنا في موقع سابق من هذا الفصل، أن توصيف الوظيفة، مواصفات الفرد شاغل الوظيفة تمثل المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وفيما يلي شرح تفصيلي لمخرجات عملية تحليل الوظائف سواء فيما يتعلق بكل من توصيف الوظائف أو تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

١- **توصيف الوظائف:**

يظهر وصف الوظيفة في شكل بطاقة أو قائمة مكتوبة يوضح فيها تعريف تفصيلي للوظيفة وهدفها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسئوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة . وهذه العناصر هي كما يلي:

أ - **تعريف بالوظيفة:** ويشمل ذلك اسم الوظيفة ، والقسم أو الإدارة أو القطاع التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ، ومن الذي قام بإعداد التوصيف لها ، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.

ب- **ملخص عام للوظيفة:** وهي عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطى فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.

ج- **المسئوليات والواجبات:** وهي تحديد للمسئوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدى داخل الوظيفة وطرق الأداء والمواد والآلات اللازمة للأداء ، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة ، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف .

د- **ظروف وبيئة العمل:** وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة كالضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وكذلك طبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف وبيئة العمل .

هـ- **مواصفات شاغل الوظيفة:** وتعنى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمهارات ، واجتياز اختبارات معينة، وأية مواصفات أخرى ضرورية.

ويمكن توضيح العناصر السابقة لتوصيف الوظيفة من خلال الشكل رقم (١٥) التالي :

شكل رقم (١٥)

نموذج لتوصيف الوظيفة

((وصف الوظيفة))

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات .

الدرجة: ٤

الرئيس المباشر: مدير المواد والإمداد .

ملخص عام عن الوظيفة :

مسئول عن المشتريات الخاصة بتعاقدات الشركة ، والتفاوض حول شروط الموردين ، ويقوم بالاستعلام عن وفحص عروض الأسعار . وهو ينسق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين ، ويساعد إدارة المخازن في تسليمها المواد في الوقت والكمية والمواصفات السليمة، وهو يقوم بفحص

ما يتم شراءه ، ويحدد أساليب الفحص والاختبارات اللازمة لذلك ، وبناءاً على ذلك يعتمد إشعارات صرف المستحقات الخاصة بالموردين .

وصف تفصيلي عن المهام والمسئوليات :

١- المرؤوسين: مسئول عن أخصائيو المشتريات ، ومساعدي الشراء ، والأخصائيين المبتدئين . وهو مسئول عن اختيارهم، وتدريبهم ، وتحفيزهم ، وتنميتهم ، وتقييمهم .

٢- الأصول: يوصى بأحسن أنواع المشتريات ، وفقاً لأحدث التطورات العالمية في هذا المجال .

٣- التخطيط: يخطط أمور المشتريات ويضع الميزانيات التقديرية الخاصة بها ، ويساعد مدير الموارد والإمداد فيما يخص بالجوانب المالية للتخطيط .

٤- المالية: مسئول عن المفاوضات مع الموردين ، وتحديد شروط الشراء، والتسليم، والدفع وذلك في حدود العقود التي تكون في حدود ١٥٠ ألف جنيه وهو مسئول عن التحقق بأن المشتريات لها اعتمادات مالية في الموازنة التقديرية . وهو يعتمد إشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين.

٥- معلومات سرية: لا يجب أن يفصح عن أي معلومات تمس الأسعار، الخصومات وهوامش الربح، وأي معلومات من نفس الطبيعة .

٦- الاتصالات: على مدير المواد والإمداد الاتصال مع كل رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالشركة، مع مدير إدارة التكاليف، مع مدير الإدارة الهندسية، مع الموردين والمتعاقدين، ومع أي عميل له علاقة بقسم المشتريات .

٧- ظروف العمل: العمل في المركز الرئيسي، زيارات للموردين، رحلات محلية وخارجية للشراء العمل في ظل ضغوط عالية للوقت، واتصالات مستمرة، ومخاطرة عالية.

٨- مواصفات شاغل الوظيفة: (أنظر القسم الخاص بمواصفات شاغل الوظيفة) .

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ص٧٦ .

٢- مواصفات شاغل الوظيفة

إذا كان وصف الوظيفة يعطي بيانات عن ملامح وماهية هذه الوظيفة فإن مواصفات شاغل هذه الوظيفة تعطى ملامح عمن يجب أن يشغل هذه الوظيفة ، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها والتي تتضمن التعليم ، والخبرة ، والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن سيشغل الوظيفة، ويوضح شكل رقم (١٦) نموذجاً لمواصفات شاغل الوظيفة في أحد الوظائف.

شكل (١٦)

نموذج لمواصفات شاغل الوظيفة

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات

١- الصفات الجسمانية :

* سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة .
* عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل .
* شكل لائق ومهندم ونظيف .

٢- الصفات العقلية :

* ١١٥% في اختبارات الذكاء العام ، واللفظي ، والحسابي .

٣- التعليم:

* درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة .
* يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات).

٤- الخبرة والتدريب :

* خبرة ٦ سنوات في مجال المشتريات .
* خبرة ٣ سنوات في الإشراف على مرؤوسين .
* مهارة عالية في كتابة التقارير ، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود .

٥- الشخصية :

* دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل .
* شخصية متوازنة .
* قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية .
* قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير .

٦ – مواصفات خاصة :

* السن يتراوح بين ٣٠ – ٤٥ سنة .
* قادر وراغب على العمل ساعات إضافية ، وفي عطلة نهاية الأسبوع .

المصدر :أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص٧٩

من يقوم بتحليل وتوصيف الوظائف:

تقع المسئولية والعبء الأكبر لعملية تحليل ووصف الوظائف على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية والعاملين بهذه الإدارة وذلك لتوافر المعرفة والخبرة والقدرة التحليلية، والمهارات، والسلطة الكافية لجمع البيانات لدى هؤلاء المتخصصين (يسمى بعض العاملين بإدارة الموارد البشرية بمحللي الوظائف لتخصصهم في القيام بعملية تحليل ووصف الوظيفة) وعلى الرغم من قيام هؤلاء المحللين بتحمل مسئولية إعداد البرامج اللازمة لتحليل الوظائف بالمنظمة، إلا أن هناك ضرورة لوجود نوع من التعاون بينهم وبين المديرين والعاملين بالإدارات الأخرى بالمنظمة والمطلوب تحليل الوظائف الموجودة بها، حيث أنهم يمثلون مصدراً أساسياً للمعلومات المطلوبة للتحليل، بالإضافة إلى قيامهم في بعض الأحيان بإعداد تحليل مبدئي لهذه الوظائف والذي يقوم محللي الوظائف بالاعتماد عليه للوصول إلى التحليل التفصيلي والنهائي لهذه الوظائف .

ماهية تصميم الوظائف:

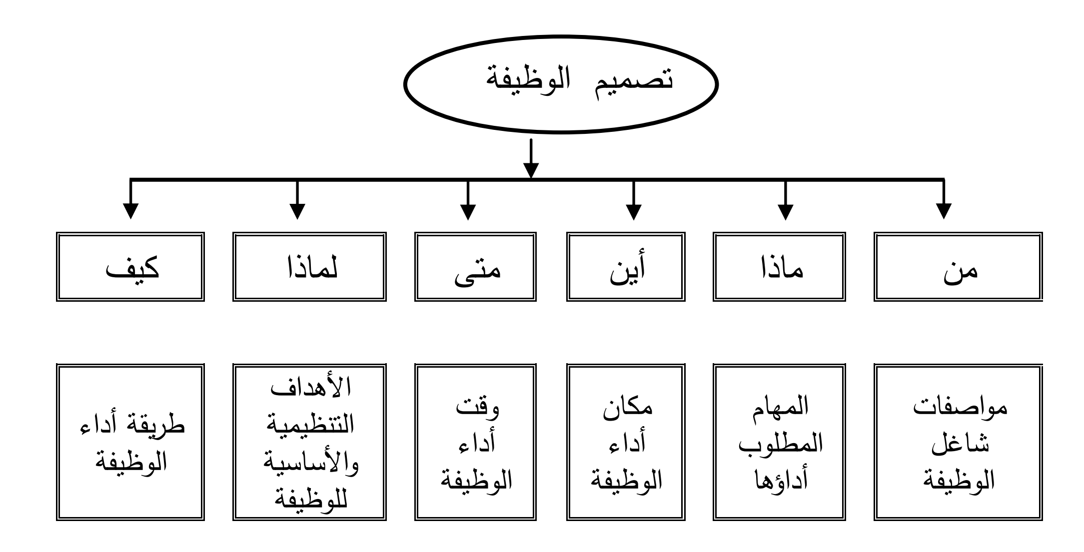
يعرف تصميم الوظائف بأنه العملية الخاصة بهيكلة العمل وتصميم مهام هذا العمل والتي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فتصميم الوظيفة يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق بما يلي:

* من يقوم بأداء الوظيفة؟ " Who "
* ما هي المهام المطلوب أداؤها في الوظيفة؟ " What "
* أين ستؤدي الوظيفة؟ " Where "
* متى ستؤدى الوظيفة؟ " When "
* لماذا ستؤدى الوظيفة؟ " Why "
* كيف ستؤدى هذه الوظيفة؟ " How "

ويمكن توضيح مجموعة القرارات السابقة والمرتبطة بتصميم الوظيفة من خلال الشكل رقم (١٧) التالي:

شكل رقم (١٧)

القرارات المرتبطة بتصميم الوظيفة



المزايا المصاحبة للتصميم الجيد للوظيفة:

يؤدى التصميم الجيد للوظائف إلى تحقيق كل أو بعض المزايا التالية :

١- **زيادة الرضا عن العمل:** عندما يؤخذ في الاعتبار النواحي السلوكية عند وضع تصميم جيد للوظيفة فإن هذا من شأنه أن يرفع من درجة الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية .

٢- **تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي:** ن التصميم الجيد للوظيفة يقلل من إحساس الفرد بالانعزالية والاغتراب الاجتماعي ، حيث أن الوظيفة تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد والتنظيم معاً .

٣- **تقليل معدل دوران العمل:** إن التصميم الجيد للوظيفة سوف يؤدى إلى إشباع حاجات الأفراد وطموحاتهم وهذا يؤدى إلى زيادة رغبة الأفراد في الاستمرار في المنظمة وعدم الرغبة في تركها.

٤- **زيادة الإنتاج ومعدلات الأداء:** إن التصميم الجيد للوظيفة سوف يؤدى إلى تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل وهذا سوف يؤدى إلى التزام أكبر من جانب الأفراد تجاه المنظمة والوظائف التي يشغلونها ولا شك أن ذلك سوف يساعد على زيادة الإنتاج ومعدلات الأداء.

ملامح التطور في ممارسة وظيفة تحليل ووصف وتصميم الوظائف:

تتضمن أهم التطورات في هذا الصدد ما يلي:

١ – الاتجاه نحو تصميم الوظائف بشكل جذاب ومشوق ومثير وبما يتناسب مع حاجة الفرد للتقدم ورغبته في التوجيه الذاتي والتدريب والإنجاز الشخصي في العمل، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل.

وفي هذا الصدد، يمكن الإشارة إلى ثلاثة مفاهيم زاد الاهتمام بها عند تصميم الوظائف في الآونة الأخيرة وهي مفاهيم إثراء الوظيفة، تكبير الوظيفة، نموذج إعادة تصميم الوظيفة الذي يركز على الفرد.

وإثراء الوظيفة يعنى إعادة تصميم الوظيفة التي تسند إلى فرد معين بحيث يزداد محتوى ومستوى المسئوليات والمهام المتضمنة في الوظيفة كي تقدم تحدى أكبر للفرد وليكون الناتج نسبياً ذا قيمة واضحة.

هذا، ويتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج مهام ومسئوليات إلى وظيفة محددة كانت في الأصل موزعة على وظائف أخرى وذلك بهدف إشعار الفرد بأهمية الوظيفة التي يقوم بها وتحريك الطاقات الكامنة وتهيئة الفرصة أمامه للشعور بالإنجاز والمسئولية والنمو الذاتي في أداء الوظيفة، ومن ثم زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. ومن أمثلة ذلك ألا تقتصر مهمة الصراف في أحد البنوك على مجرد عملية صرف الشيكات وتسليم النقود للعملاء، وإنما تمتد لتشمل مراجعة أرصدتهم والتأكد من صحة توقيعاتهم.

وعلى ذلك فإن الإثراء يشير إلى التوسع الرأسي في عمق Depth الوظيفة، حيث يمكن الفرد من المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالوظيفة ويسمح له بحرية جدولة العمل في حدود معينة، وبالمزيد من الرقابة الذاتية للعمل وإتاحة فرص تعلم خبرات جديدة وفرص النمو الذاتي.

وفي مقابل ذلك تزداد كل من متطلبات الوظيفة ودرجة محاسبة أو مساءلة الفرد من قبل رؤسائه والتقارير الرقابية عنه.

أما فيما يتعلق **بتكبير الوظيفة**، فيشير إلى التغيير في مجال الوظيفة بشكل يوجد درجة كبيرة من التنوع لدى الفرد، فتكبير أو توسيع الوظيفة يعنى التوسع الأفقي للواجبات أي زيادة نطاق الوظيفة Scope. فمثلاً بدلاً من أن يتولى المشرف متابعة قسم إنتاجي واحد، يمكنه القيام بمتابعة قسمين أو أكثر وذلك دون أن يتحمل لمستوى أعلى من المسئوليات.

وبالنسبة لنموذج **إعادة تصميم الوظيفة**، فقد صُمم ليربط بين رسالة المنظمة ومقتضيات الرضا الوظيفي، حيث يتم حث الموارد البشرية على المساهمة في إعادة تصميم وظائفها، أي إعادة تحديد المهام المطلوب منها أدائها والطرق المستخدمة لأدائها وكيفية ربطها بباقي وظائف المنظمة وذلك لتعظيم المنافع المشتركة لها وللمنظمة التي تنتمي إليها.

وفي هذا السياق يمكن للأفراد تقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد على تصميم الوظائف التي يؤدونها بالشكل الذي يؤدى إلى رضاهم عنها، بيد أنهم

مطالبين في نفس الوقت بتقديم الأدلة Evidences على أن هذه الأفكار والمقترحات سيكون له مردود إيجابي على الأهداف التنظيمية.

وأصبح على الشخص المكلف بتصميم الوظائف أن يدرس كافة الأفكار والمقترحات التي قدمت له وأن يسمح للأفراد بالمشاركة في التصاميم الجديدة ومراجعتها وتقديم أفكار لتطويرها وتعديلها بغية التوصل إلى التصميم الذي يركز على توصيف الوظيفة والتخصص المرن وليس الجامد بما ينمى ويثرى عملية التوصيف، وهو ما ينعكس بالتالي على تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد.

٢ – أصبحت تنمية المعارف والمعلومات والمهارات من أهم مواصفات الوظيفة التي تبحث عنها الموارد البشرية، كما أن القدرات التكنولوجية والرصيد المعرفي أصبحت من أهم مواصفات شاغلي الوظائف.

٣ – القيام بتحليل الأعمال عن طريقة شبكة المعلومات الداخلية Intranet.

٤ – نظراً لتزايد الاعتماد على الأعمال التعاقدية (الإسناد للغير) والعمل المؤقت، ازداد اهتمام إدارة الموارد البشرية بتحديد خصائص الموارد البشرية المرتقبة بوضوح.

٥ – أصبح من اللازم تحديد مواصفات الموارد البشرية من حيث المهارات والخصائص المطلوبة بما يتفق وطبيعة التحولات التي تمر بالعالم والتحديات التي تصاحبها، ومن ثم وضع الآليات والمقاييس الموضوعية التي تساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية المناسبة التي تتمتع بتلك الخصائص.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- إن تحليل الوظائف ما هو إلا تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بكل من طبيعة الوظيفة وواجبات ومسئوليات هذه الوظيفة وظروف العمل المحيطة بها.

٢- يعتبر وصف الوظيفة مرادفاً لتحليل الوظيفة.

٣- ليس هناك علاقة بين عملية تحليل الوظيفة وعملية تخطيط الموارد البشرية.

٤- ترتبط عملية تحليل الوظائف ببعض الأنشطة لإدارة الموارد البشرية.

٥- يعتبر الجمع بين الجهات الاستشارية وبين العاملين في المنظمة من أكثر وجهات النظر قبولاً عند القيام بتحليل الوظائف.

٦- يعتبر الاستصاء أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً وشيوعاً.

٧- يعتبر تقليل معدل دوران العمل أهم مزايا التصميم الجيد للوظائف.

٨- تعتبر مرحلة تحديد أنواع الوظائفالتى سيتم تحليلها أولى الخطوات الأساسية في برنامج تحليل وتوصيف الوظائف.

٩- يشتمل تحليل الوظائف على كل من توصيف الوظيفة وكذلك تحديد مواصفات شاغل هذه الوظيفة.

١٠-يركز توصيف الوظيفة على الوظيفة كما يجب أن تكون وليسكما تؤدى الآن أوكما كانت في الماضي.

السؤال الثاني:أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ – تشمل عملية وصف الوظيفة المعلومات التالية ماعدا:

أ – مسمي الوظيفه. ب– سلطات ومسئوليات الوظيفة.

ج – المستوي التعليم والخبرة لشاغل الوظيفه. د – الظروف المحيطة بالوظيفة

٢ – تشمل عملية تنفيذ تحليل ووصف الوظائف:

أ – مرحلة الاعداد والاستشارة. ب–تحديد انواع الوظائف التي سيتم تحليلها

ج – اختيار الاشخاص القائمين بالتحليل.

د – جمع البيانات اللازمة عن الوظائف التي سيتم تحليلها

٣ – من بين المُخرجات المتعلقة بعملية تحليل الوظائف:

أ – توصيف الوظائف. ب– اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة المحتمله.

ج – اعادة هيكل الاجور والمرتبات. د – لا شئ مما سبق.

٤ – أي من الاساليب التالية تعتمد علي تولي الموظف بنفسة عملية جمع البيانات اللازمة عند تحليل ووصف الوظائف:

أ – الملاحظة الشخصية المباشرة. ب–الملاحظة الشخصية غير المباشرة

ج – المقابلة الشخصية. د – المذكرات او اليوميات.

٥ – من المزايا المحققه من أسلوب المقابلات عند تحليل ووصف الوظائف هي:

أ – عدم التحيز الشخصي. ب– انخفاض الوقت والتكلفه والمجهود.

ج– عدم مبالغة العاملين عند تقدير أهمية أعمالهم.

د – ظهور معلومات من جانب الموظف قد لا تتوقعها الادارة..

الفصل التاسع

الاستقطاب واختيار الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- مفهوم الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.
- مفهوم عملية الاختيار.
- المراحل التنفيذية للاختيار السليم للموارد البشرية.
- ملامح التطور في ممارسة وظيفة التوظيف.
- تطبيقات الفصل.

مقدمة:

يعتبر استقطاب واختيار المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث أثبتت التجارب أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يؤثر علي مستوي الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، وكذلك علي وحدة التنظيم ، ومن أولي المسائل التي اهتم بها علماء النفس الصناعي هي حسن اختيار القوي العاملة في المنظمة لضمان بذل مزيداً من الجهد لتحقيق اكبر انتاجية ممكنة كماً ونوعاً ولذلك فإن المشكلة الأولي التي تواجه الإدارة هي كيفية جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق اهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الحالية في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة أن المنظمة تعمل في ظل ظروف عدم التأكد ومعرضه للتغيير من وقت لأخر في معدل تدفق القوي العاملة سواء التدفق الداخل أو الخارج وهذا ما يؤثر علي الرصيد البشري.

ولا تقتصر وظيفة الاختيار علي توفير القوي العاملة كماً ونوعاً بل لابد أن تضمن استغلال هذه الكفاءات افضل استغلال ، وذلك عن طريق ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسبه مع مؤهلاته وخبراته ومهاراته واستعداداته ومعنوياته، فالفرد الذي يشغل وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ينعكس ذلك علي مستوي ادائه، وبالتالي يشعر بعدم الاستقرار والأمان ولكن يضطر أن يعمل بها، ولا شك أن عدم توافر سياسة للاختيار وتوزيع القوي العاملة علي الوظائف المختلفة بما يتفق مع خبراتها ومؤهلاتها ومهاراتها ، سيولد الشعور بعدم الرضا وسوء استغلال الموارد البشرية في المشروع.

ونلخص مما سبق أن عملية الاستقطاب والاختيار السليم للقوي العاملة اللازمة للمنظمة تتطلب معرفة شاملة لمسئوليات العمل وواجباته وشروطه ، كما تتطلب تحديد الخصائص الواجبة توافرها في شاغلي الوظائف لضمان الاستخدام الأمثل للقوي العاملة وهذا ما يسمي بعملية المواءمة أو التماثل بين مطالب الوظيفة والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.

مفهوم الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب هو البحث والتنقيب في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة.

ومن هذا المفهوم نستنتج ما يلي :

١- تعتبر سياسة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لسياسة تخطيط الموارد البشرية .

٢- سياسة الاستقطاب للمورد البشري يجب أن تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين .

٣- الاستقطاب الناجح يكون صعباً لو كانت الوظائف المراد شغلها غير محددة بوضوح .

٤- الاستقطاب الجيد يحتاج إلي توفير توصيف شامل للوظائف الشاغرة .

٥- الاستقطاب يحتاج إلي تخطيط مسبق للاحتياجات البشرية المطلوبة في المستقبل.

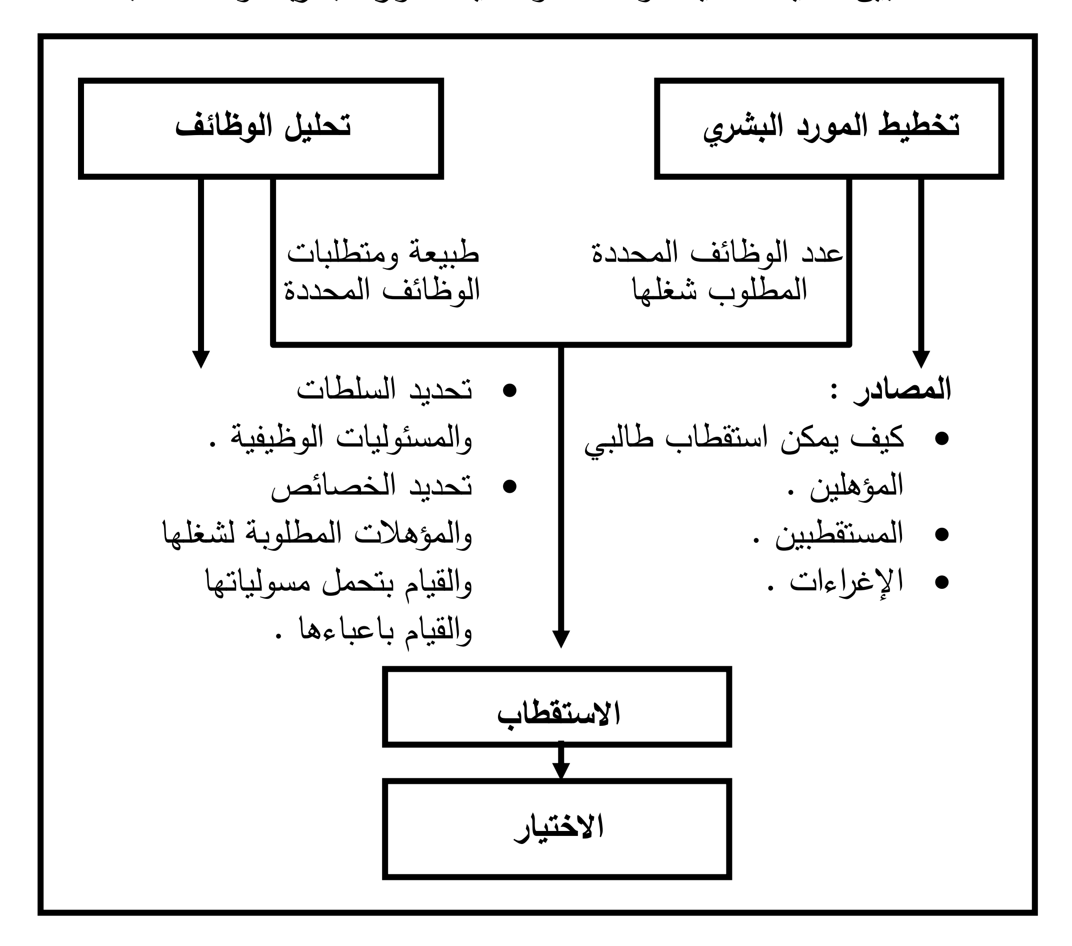
٦- يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولي في بناء قوة عمل منتجة وفعالة لأنها تساعد في تحديد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات المطلوبة .

سؤال: ما هي العلاقة بين تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب ؟

يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (١٨) التالي:

شكل رقم (١٨)

العلاقة بين عمليات تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب



مصادر استقطاب المورد البشري:

تتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين اساسيين هما:-

١- المصادر الداخلية.

٢- المصادر الخارجية.

المصادر الداخلية:

أن المنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أي من سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق النقل الداخلي والترقية، والزملاء، الاعلان الداخلي، ومخزون المهارات.

ولضمان فعالية عملية الاختيار من المصادر الداخلية لابد من توافر بيانات ومعلومات من سجلات الأفراد عن:

- مستوي الخبرات.
- المؤهلات.
- السن.
- مدة الخدمة.
- مستوي الاداء الحالي وامكانياته أو الصلاحية لشغل الوظائف في مستوي أعلي مستقبلاً.

مزايا المصادر الداخلية:

١- توافر معلومات عن المرشحين وبالتالي يسهل انتقاء افضل الكفاءات والمهارات.

٢- العاملون بالمنظمة يتوافر لديهم المعلومات والمعرفة الكافية بالمناخ التنظيمي وسياسات ونظم العمل وبالتالي يسهل تكيفهم مع العمل في وقت اقل.

٣- رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالاستقرار الوظيفي.

٤- تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل.

٥- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة مما يؤدي إلي تحقيق اهدافهم بكفاءة عالية.

٦- تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب المبدئي للعاملين .

٧- إتاحة فرص الترقية أمام العاملين في المنظمات لما لها من اثار معنوية ايجابية.

وتعتمد المنظمة علي مجموعة من المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية اللازمة وذلك من خلال المصادر التالية:

١- **النقل الداخلي:** تعتمد المنظمة علي هذا المصدر عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة علي تنويع خبرات العاملين فيها وخاصة في حالة عدم توافر تلك الخبرات في سوق العامل الخارجي

٢- **الترقية:** إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة للترقية لما لها من آثار معنوية ايجابية وبالتالي زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة ، بالإضافة إلي زيادة الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.

٣- **الاعـلان الـداخلي:** يقصـد بـه الإعـلان عـن الوظـائف الشـاغرة فـي الامـاكن المخصصة داخل المنظمة ومن تتوافر فيه الشروط للوظيفة من العاملين يتقدم واتخاذ الاجراءات وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء افضلهم.

٤- **مخزون المهارات:** يتم الاعتماد علي هذا الأسلوب عندما يكون لدي المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدي العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والقدرات والرجوع إلي مخزون المهارات للبحث عمن يتوافر فيهم تلك المهارات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

٥- **الزملاء في العمل:** تلجأ المنظمة إلي هذا المصدر عندما تحتاج إلي وظائف ذات تخصصات نادرة ويطلب من العاملين في المنظمة ترشيح أحد زملاءهم في مجال التخصص أو ممن تنطبق عليه شروط شغل تلك الوظيفة .

السلبيات التي تقلل من فعالية الاعتماد علي المصادر الداخلية:

تتمثل فيما يلي:

١- الأشخاص الذين يتم ترقيتهم إلي مرتبة أعلي قد لا ينجحون في أداء العمل بصورة جيدة .

٢- عدم توافر الكفاءات والمهارات في العمالة الحالية لشغل الوظائف المستقبلية أو الوظائف الجديدة .

٣- الصراع من أجل الترقي يمكن أن يكون له تأثير سلبي علي السلوك .

٤- خلو بعض الوظائف فجأة دون أن يكون هناك أفراد مؤهلون لشغل هذه الوظائف.

٥- إدخال التقنية الحديثة قد يتطلب مهارة من نوعية متخصصة وكفاءات متميزة ، وبالتالي قد لا تتوافر في العمالة الحالية مما يعوق عملية التطوير والتغيير في أساليب وأدوات العمل .

المصادر الخارجية:

وتشمل استقطاب المورد البشري من سوق العمل الخارجي حيث يعتبر مصدراً اساسياً لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشري وتتمثل المصادر الخارجية فيما يلي:

١- الإعلان .

٢- وكالات الاستخدام .

٣- توصيات العاملين في جهات موثوق بها .

٤- المدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة .

٥- النقابات العمالية .

٦- الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل .

٧- التعيين المؤقت .

٨- الأقارب .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن المصادر الخارجية :

الإعلان: يعتبر الاعلان الوسيلة الأكثر شيوعاً واستخداماً للحصول علي القوي العاملة اللازمة للمنظمة ، ولكي يكون الإعلان فعال لابد أن ينشر في الصحف والمجلات التي تهم فئة الراغبين في العمل بما يتفق مع تخصصاتهم ورغباتهم، كذلك لابد أن يحتوي الإعلان علي مجموعة البيانات والمعلومات عن الوظيفة، اعبائها ومسئولياتها، الشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها، المرتب الأساسي بالإضافة إلي الامتيازات الاخري التي سيحصل عليها ، فالمفروض من الإعلان هو اعطاء فكرة عن طبيعة الوظيفة المراد شغلها وشروط العمل بها بغرض جذب الكفاءات التي تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة .

ويعاب علي الإعلان كوسيلة للحصول علي الاحتياجات الملطلوبة من القوي العاملة بأنها غير فعالة لجذب نوع العمالة المطلوبة وذلك اما لعدم وضوح الإعلان أو نشره في الجرائد أو المجلات غير المتداولة بين نوع العمالة المطلوبة ، كما يعتبر مصدراً محدود القدرة علي تصفية المتقدمين ، وبذلك يلقي العبء الأكبر علي المسئولين عن عملية الاختيار في المنظمة .

٢- **وكالات الاستخدام:** تعتبر كالات الاستخدام سواء العامة أو الخاصة من المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير الاحتياجات المطلوبة من

العمالة اللازمة للمشروع فهذه الوكالات تخضع للقوانين العامة في البلاد وتأخذ تسميات كثيرة وفقاً للمحافظات التي تمارس نشاطها فيها، ففي الولايات المتحدة الامريكية توجد وكالة كاليفورنيا ، كما توجد وكالة مركزية . فتقوم هذه الوكالات بتسجيل اسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم من حيث درجة المهارة : عمالة ماهرة ، نصف ماهرة، وعمالة عادية، وعلي ذلك فإن هذه الوكالات تقدم خدماتها لكل من رب العمل وطالب العمل، كما تعمل علي توسيع نطاق خدماتها ليشمل الميادين الفنية والتخصصية.

ونلاحظ أن المشرفون علي وكالات الاستخدام العامة يقومون بدراسة مؤهلات طالبي العمل ومعرفة خبرتهم، وطاقاتهم الجسمانية لارشادهم إلي الوظائف التي تناسبهم ، ثم تعرض عليه الوظائف المتاحة لديها ومرتباتها وشروطها وطبيعة العمل ويترك له حرية الاختيار، ففي هذه الحالة تقدم وكالات الاستخدام الأفراد إلي المشروعات التي تحتاج هذه المهارات للنظر في تعيينه بعد إجراء عدة اختبارات للتأكد من مهارته وقدراته.

أما وكالات الاستخدام الخاصة فقد انتشرت علي نطاق واسع وخاصة بالنسبة للمهن الفنية والتخصصية مثل مندوب البيع، أعمال السكرتارية وغيرها. وتقاضي وكالات الاستخدام الخاصة اتعاباً من طالب العمل اساساً وجزءا من اصحاب الأعمال.

٣- توصيات من العاملين في جهات موثوق بها: تعتبر أحد المصادر الخارجية التي يعتمد عليها أصحاب الأعمال في الحصول علي العمالة المطلوبة حيث يتم تكليف الأفراد بناء علي توصية من جهات موثوق فيها علي أن تعين الشخص بهذه الطريقة لابد وأن يكون صالحاً لشغل هذه الوظيفة .

من الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الامريكية في شركة Michigan Bell أن حوالي ٤٠% من العمالة التي تم ترشيحها وتعيينها بناء علي توصيات العاملين بالشركة أثبتت جدارتها في العمل مقابل ١١% من المصادر الأخري وأن هذا النظام يوحي بما يلي:

أ- ثقة الإدارة في العاملين لديها ، وهذا يؤثر علي معنوياتهم.

ب- إشراك الإدارة لعامليها في قراراتها تعتبر عاملاً علي تحفيزيهم.

٤- **المدارس والكليات:** يلجأ رجال الأعمال إلي المدارس والمعاهد والكليات للحصول علي العمالة المطلوبة ، ويقصد بالمدارس هي المدارس الفنية (التجارية، الصناعية، الزراعية، المهنية). ومن الملاحظ في الوقت الحاضر أنه تساهم كثير من المنشأت في تقديم الدعم المادي وكافة المساعدات لتنمية هذه الكوادر بهدف توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة المطلوبة.

٥- **النقابات العمالية:** يعتبر مصدراً هاماً في الحصول علي العمالة المطلوبة للمنظمات المختلفة، حيث لا يمكن لأي منشأة أن تتعاقد مع أي عامل إلا عن طريق النقابة التي ينتمي اليها، كما هو الوضع في صناعة البناء بأمريكا حيث تتعهد النقابة بتوريد العدد المطلوب من العمال لأصحاب الأعمال في الوقت المحدد وبشروط العمل المتفق عليها ولابد من اشتراك العامل في النقابة حتي يتمتع بعضويتها ويأخذ دوره في قائمة الأفراد الذين يبحثون عن عمل من خلال النقابة التي ينتمي اليها .

٦- **الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل:** يعتبر من أرخص المصادر التي تعتمد عليها المنشأة في الحصول علي احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلي أصحاب العمل من الراغبين في احدي الوظائف دون الإعلان السابق عنها وتستخدم المنشأت هذا المصدر في حالة شغل الوظائف الكتابية و الأعمال اليدوية، فهناك تكون المنشأت في مركز أفضل للمساومة وكذلك يحضر طالب العمل بنفسه وبالتالي يمكن أن يقبل الوظيفة بأي شروط تمليها عليه المنشأة نظراً لحاجته الملحة للعمل.

٧- **التعيين المؤقت:** تعتمد بعض المنشأت علي تعيين الأفراد لفترة قصيرة إما بالساعه أو اليوم كمصدر للحصول علي احتياجات من العمالة المطلوبة، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة في ميدان الأعمال الإدارية وبالنسبة للكفاءات التي يصعب توفيرها بصفة دائمة وذلك بهدف تجنب المنشأة من تحمل اي التزامات في المعاشات والتأمينات .. أو أي ضمانات اخري.

٨- **الأقارب:** يعتبر أحد المصادر التي يمكن أن يعتمد عليه أصحاب الأعمال في الحصول علي العمالة المطلوبة علي أن يفضل شغل الوظائف الشاغرة أو المطلوبة مستقبلاً من أقارب العاملين أو الذين سبق أن أدوا مدة خدمة طويلة بالمنشأة .

مزايا الاعتماد علي المصادر الخارجية:

١- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات متطورة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية والعالمية .

٢- ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها .

٣- ايجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة باسلوب علمي.

٤- إدخال دم جديد للمنظمة مما يؤثر علي مدي ومستوي الفعالية والفكاءة .

٥- خلق بعض الوظائف فجأة دون أن يكون هناك إعداد مسبق لمواجهة هذه الظروف.

٦- عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف من المصادر الداخلية .

السلبيات التي تقلل من الاعتماد علي المصادر الخارجية واستقطاب العنصر البشري

١- انخفاض الروح المعنوية لدي الأفراد الحاليين مما ينعكس ذلك علي مستوي أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

٢- ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلي ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.

٣- ارتفاع تكاليف التهيئة واعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.

٤- مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر علي مناخ وظروف العمل.

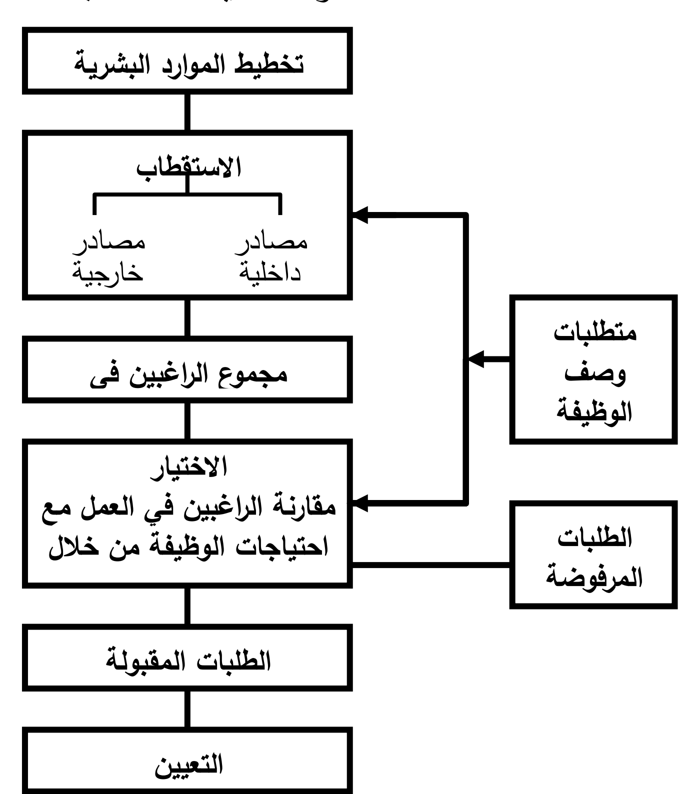
٥- ظهور تنظيمات غير رسمية بين العمالة الداخلية قد توجه اهدافها وجهودها لهدم التنظيم الرسمي ، وقد يؤدي هذا إلي وجود صراعات داخل العمل تهدد بعدم تحقيق الاهداف واستراتيجيات المنظمة.

الخطوات العملية للاستقطاب:

يتضمن الشكل رقم (١٩) خطوات عملية الاستقطاب من الناحية العملية.

شكل رقم (١٩)

خطوات عملية الاستقطاب



مفهوم عملية الاختيار:

يقصد بعملية الاختيار تحقيق درجة من المواءمة أو التماثل بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة .

إذن عملية الاختيار تعني انتقاء أفضل العناصر من القوي العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط يضمن الاستثمار الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمستقبلية.

نخلص مما سبق إلي:

إن عملية الاختيار السليم للمورد البشري تتطلب معرفة شاملة بمستويات العمل وظروفه وواجباته والشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف .

أهمية سياسة الاختيار :

تتضح أهمية سياسة الاختيار فيما يلي:

١- تعتبر سياسة الاختيار امتداداً طبيعياً لسياسة تخطيط الموارد البشرية .

٢- كفاءة سياسة الاختيار تعتبر مؤشراً فعالاً للحكم علي قدرة إدارة الموارد البشرية في تحديد سياسة التعيين والتدريب والترقية وغيرها بكفاءة عالية .

٣- تؤثر سياسة الاختيار علي فرص الترقية في المستقبل .

٤- عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشري يؤدي إلي انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل .

وهناك تساؤل: في حالة عدم توافر سياسة سليمة للاختيار ما هي التكاليف التي تتحملها المنظمة ؟

الإجابة: يمكن إجمال هذه التكاليف فيما يلي:

١- تكلفة البحث عن قوي عاملة جديدة .

٢- تكاليف تتحملها المنظمة لإجراء الاختبارات بين المتقدمين.

٣- تكاليف الإجراءات اللازمة لانهاء خدمة العاملين.

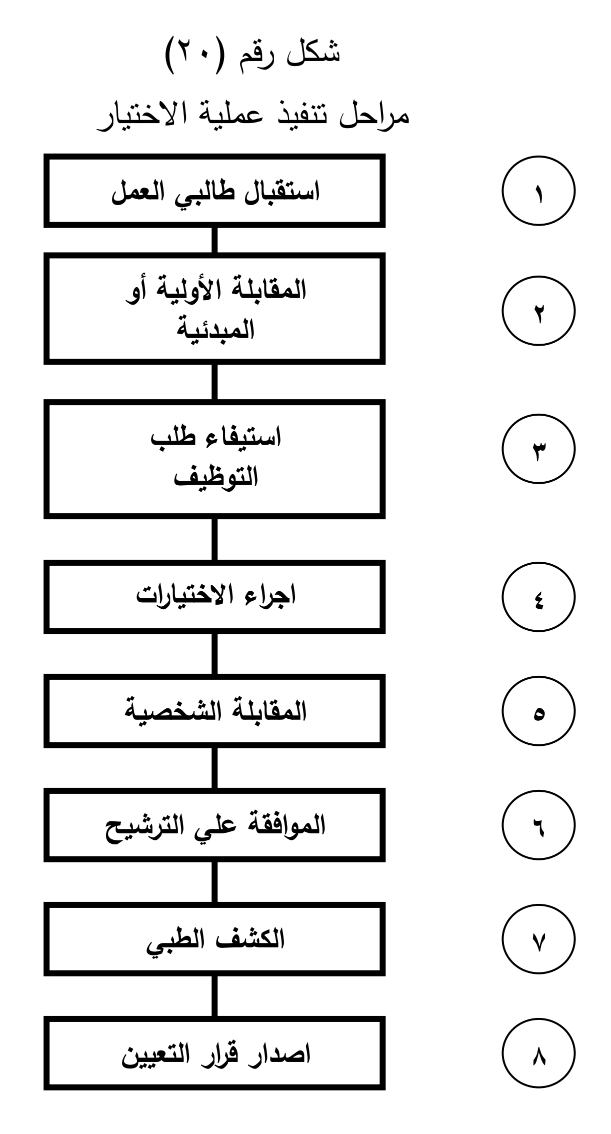
٤- الأثر المعنوي والسلبي علي جماعة العمل.

المراحل التنفيذية لعملية الاختيار:

يعكس الشكل رقم (٢٠) الخطوات الاجرائية لإتمام سياسة الاختيار.

شكل رقم (٢٠)

مراحل تنفيذ عملية الاختيار



ويمكن أن نلقي الضوء السريع علي هذه الخطوات الاجرائية علي الوجه التالي:

١- استقبال طالبي العمل :

تسبق عملية استقبال طالبي العمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وضمان بيانات ومعلومات عن الوظيفة، مسئولياتها، الشروط الواجب توافرها في المتقدمين، ظروف العمل، المزايا التي سيحصل عليها من سيقع عليهم الاختيار من بين المتقدمين.

وفي هذه المرحلة تستقبل إدارة الموارد البشرية طلبات الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل وتتوافر فيهم الشروط المدرجة في الإعلان أو الطلبات الواردة بدون إعلان سابق .

وفي ضوء ذلك يقوم المسئول في إدارة الموارد البشرية (شئون العاملين) بما يلي:-

أ- تلقي هذه الطلبات من المتقدمين .

ب- تلقي المستندات المقدمة والتأكد من تطابقها مع الشروط الواردة بالإعلان .

ج- استبعاد الطلبات والاوراق غير المستوفاة لشروط شغل الوظائف .

د- التصفية المبدئية للمستوفين لتخفيف العبء والجهد الذي سيبذل في الخطوات اللاحقة .

٢- المقابلة المبدئية أو الأولية:

الهدف من المقابلة المبدئية :

أ- جمع معلومات وبيانات إضافية عن المتقدمين تمهيداً للحكم علي شخصياتهم واستيعاب غير المستوفين للشروط .

ب- امداد المتقدمين بالمعلومات الإضافية عن المنظمة وظروف العمل بها وفرص الترقي ومستويات الأجور والمزايا التي تقدمها حتي يكونوا علي معرفة مسبقة بالمنظمة التي سيعملون بها .

ج- تحديد إمكانية استمرار الإجراءات التالية للإختيار والتعيين .

٣- استيفاء طلب التوظف:

يعتبر طلب التوظف مصدراً يمكن الرجوع إليه للحصول علي المعلومات والبيانات الأولية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويتم تقديم طلبات التوظيف بإحدي الطرق التالية:

١- الأسلوب المباشر من خلال طالبي الوظائف شخصياً.

٢- الاسلوب غير المباشر عن طريق ارسالها بالبريد وهذا يتوقف علي:

- نوع السياسة التي تستخدمها المنظمة .
- طبيعة ونوعية الوظائف الشاغرة .

وقد يختلف تصميم طلب التوظف من منشأة لأخري بإختلاف طبيعة أعمالها ، ولكن بصفة عامة هناك مجموعة من البيانات والمعلومات الأساسية سبق أن أشير إليها في الثامن.

سؤال : ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من طلبات التوظف ؟

الإجابة : تتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

أ- تعتبر بمثابة مصدر يعتمد عليه في الحصول علي المعلومات والحقائق عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة .

ب- يمكن من خلالها الحكم المبدئي علي شخصية المتقدم للوظيفة وتحديد قدراته وجديته للعمل .

ج- وسيلة تقييم أولية للمرشح من حيث مدي صحة ومصداقيته في ملء الطلب ، مدي الوضوح في البيانات والمعلومات التي يدلي بها ، قدرته علي التغيير والصيانة وغيرها .

د- قياس المستوي المعرفي أو الفكري للمرشح .

٤- اجراء الاختبارات:

وتستخدم الاختبارات كوسيلة لمعرفة قدرات الفرد الحقيقية تمهيداً لتحديد طبيعة العمل التي تتناسب مع قدراته الذهنية والعضلية ، كما أنها تعتبر وسيلة لقياس درجة استجابة الفرد وكيفية التصرف .

ولكن يجب أن تدرك أنه علي الرغم من توافر الدقة والموضوعية في الاختبارات إلا انه لا يمكن الاعتماد علي نتائجها كأساس للحكم علي مدي صلاحية الأفراد المرشحون لشغل الوظائف الشاغرة ، والسبب في ذلك أن قدرة الفرد الذهنية تختلف من فترة لأخري ، كما أن نتائج الاختبارات بالنسبة للفرد الواحد تختلف حسب اللجنة التي تقوم بالاختبارات .

إذن الاختبارات ليست هي المقياس الوحيد للحكم علي مدي صلاحية أو عدم صلاحية المرشحين لشغل الوظائف .

سؤال: ما هي الاهداف التي تحققها المنظمة من الاختبارات ؟

الاجابة: تتمثل هذه الاهداف فيما يلي:

١- اختبار الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة وضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .
٢- تقليل معدل دوران العمل .
٣- الوقوف علي المهارات الفردية والتي يتميز بها الأفراد لتوظيفها واستثمارها في الأعمال التي تتناسب معهم لضمان الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات والمهارات .
٤- تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل ولكن يحتاجون إلي تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم عن طريق التدريب .
٥- الكشف عن الكفاءات التي ستصلح لشغل المناصب القيادية في المستقبل .

أنواع الاختبارات:

١- اختبارات الذكاء .
٢- اختبار القدرات .
٣- اختبارات الاداء .
٤- الاختبارات الشخصية .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل نوع من هذه الاختبارات :

١- **اختبارات الذكاء:** الغرض من هذا الاختبار هو التعرف علي طريقة تفكير المرشحين لشغل الوظائف المعلن عنها وطريقة تصرفاتهم وقوة ملاحظاتهم وسرعة البديهية لديهم ودرجة استيعابهم للمعلومات ومقدرتهم الذهنية في مواجهة المشكلات والتحديات .

٢ – **اختبارات القدرات:** الغرض منها قياس مقدرة الفرد علي القيام بعمل معين ودرجة استعداداته سواء كانت تتعلق بالمقدرة الذهنية أو المقدرة الجسمانية ، وهذا النوع من الاختبارات يساعد في قياس مدي نجاح الفرد في مهمة معينة مستقبلاً .

٣ – **اختبارات الشخصية:** الهدف منها اكتشاف مواطن القوة أو الضعف في شخصية المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة ، والكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية السلوكية وتحليل تصرفاتهم واتجاهاتهم وميولهم ودوافعهم وذلك بهدف تحديد نوعية الوظائف والأعمال التي تتفق مع ميولهم وصفاتهم الشخصية .

٤ – المقابلـة الشخصـية: أن الغرض الأساسي من المقابلـة الشخصـية للمرشـحين لشغل الوظائف هو التحقق من صحة البيانات الواردة في طلبات التوظف واستكمال المعلومات التي تري لجنة المقابلة أنها لازمة لإتمام خطوات الاختيار والتعيين .

كما تفيد المقابلـة الشخصـية فـي الكشف عن الأفراد الصـالحين للعمـل فعـلاً ، ودراسة شخصيات وأخلاقيات المتقدمين للعمل .

ويتوقف نجاح وفعالية المقابلة الشخصية علـي عدة اعتبارات اهمها :-

١- كفاءة ومهارة اللجنة المسئولة عن إجراء المقابلات .
٢- مدي الموضوعية والصدق في الحكم علي المرشحين للعمل .
٣- مهارة إنهاء المقابلات بكياسة ولياقة مع مراعاة مشاعر المتقدمين .

انواع المقابلات الشخصية :

هناك ثلاثة انواع من المقابلات الشخصية هي:

١- المقابلة الموجهة. ٢ – المقابلة غير الموجهة . ٣ –المقابلة الفنية .

١- المقابلة الموجهة:

وهـي المقابلـة المخططـة المحـددة الغـرض والهـدف ونـوع المعلومـات المـراد الحصول عليها من المرشحين : وبمعني أخر تدرو في اطار محدد قبل بداية المقابلة، ويتحقق للقائم بالمقابلة السيطرة عليها مما يوفر له كافة البيانات المطلوبة لأن الاسئلة المطروحة علي المتقدمين للوظيفة تغطي وتلبي كافة احتياجات القائم بالمقابلة.

ونجاح المقابلة الموجهة يتوقف علي اختيار المقابلين ذوي الكفاءات والخبرة في إدارة مثل هذه المقابلات بطريقة موضوعية.

٢- المقابلة غير الموجهة:

ويقصد بها المقابلة غير المخططة ، بمعني أنه لا توجد مسبقاً قائمة اسئلة وانما يتم توجيه المقابلة وفقاً للتفاعل بين المقابلة وبين المتقدم للوظيفة ، مما يوفر جواً من الراحة الذي ينتج عنه المقابلات يكشف للمقابل عن بعض الجوانب الاساسية في الفرد وذات الأهمية للحكم علي مدي صلاحيته للعمل .

ومن المزايا الأساسية لهذا النوع من المقابلات أنها تتيح للمقابلة اكتساب ثقة المرشحين، ولذلك فمن الأفضل أن تتم هذه المقابلة بعيداً عن أماكن العمل الرسمية.

أهم سلبياتها:

أ- ضياع الوقت واحتمال انتهاء مدة المقابلة دون الحصول علي معلومات كافية .

ب- عدم صلاحيتها للتمييز بين الأفراد لأن الأسئلة غير مكتوبة بل تتم بطريقة غير منظمة .

ج- تتطلب المقابلة الموجهة أشخاصاً من ذوي الكفاءة والمهارة العالية لإدارة المناقشات وتوجيه المقابلة نحو الهدف الأساسية ، وهذه الكفاءات نادراً ما تكون متوافرة إلا بتكاليف باهظة .

٣- المقابلة المقننة:

هذا النوع من المقابلات يجمع بين المقابلة الموجهة وغير الموجهة، أي أن الأسئلة التي يعتمد عليها مخططة مسبقاً وتلتزم المقابلة بهذه الأسئلة وتدوين الإجابات من المرشحين ولكنها إلي جانب هذه الاسئلة المحددة المسبقة تشتمل علي العديد من الأسئلة المقترحة التي يترك فيها للمرشح الحرية في التعبير عن آرائه ووجهة نظره .

مزايا المقابلة المقننة:

أ- سهولة مقارنة البيانات رغم اختلاف المقابلين .

ب- لا تحتاج إلي مقابلين علي مستوي عال من المهارة والخبرة .

ج- ضمان الحصول علي كل البيانات والمعلومات اللازمة للحكم علي صلاحية المرشحين للوظائف .

د- الاقتصاد في الوقت والجهد اللازم لإجراء المقابلة .

٤- الموافقة علي الترشيح :

في ضوء نتائج الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة بالأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ، ثم نعرض هذه القائمة علي المدير المختص لابداء وجهة نظره والموافقة علي الترشيح .

١- **الكشف الطبي:** يتم إجراء هذه المرحلة للتأكد من أن المرشحين يتمتعون بصحة جيدة ، لذلك يتم إجراء الكشف الطبي واستبعاد غير اللائقين طبياً لتحمل اعباء الوظيفة ، وتتم هذه المرحلة قبل اصدار قرار التعيين .

٢- **إصدار قرار التعيين:** تعتبر عملية إصدار قرار التعيين من القرارات الهامة والتي تعتمد علي مدي توافر المعلومات والبيانات الكافية عن المرشحين .

وإتمام اجراءات التعيين بطريقة سليمة لابد أن يعتمد علي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

١- تحليل العمل .

٢- ميزانية .

٣- مدي تهيئة الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة .

ملامح التطور في ممارسة وظيفة التوظيف:

شهدت هذه الوظيفة بمكوناتها الاستقطاب والاختيار والتعيين والتسكين ملامح متعددة للتطور لعل من أبرزها ما يلي:

١ – توسيع نطاق عمليات البحث عن الموارد البشرية لتشمل أسواق العمل الدولية وعدم الاقتصار على السوق المحلي سعياً وراء استقدام أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بصرف النظر عن الجنسية.

٢ – ممارسة عملية الاستقطاب عن بعد Online Recruiting أو إلكترونيا E. Recruitment عبر شبكة المعلومات الدولية، وصارت عملية الاستقطاب الإلكترونية تتم من خلال طرق حديثة كالبريد الإلكتروني، وأصبح الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتلقي بيانات المتقدمين من شتى أنحاء العالم عبر شبكة الإنترنت لاستقدام الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات خاصة تتطلبها منظمات عالم الأعمال الآن.

هذا، ويحقق الاستقطاب الإلكتروني مزايا متعددة منها: تسهيل عملية تبادل ونقل المعلومات بين المنظمة وراغبي التوظيف، تقلص الحاجة إلى تشكيل لجان متعددة للاستقطاب والاختيار مما يؤدى إلى تدنية تكاليف التوظيف، وفي ذات الوقت

استقطاب نوعية متميزة من الموارد البشرية تتوافر لديها القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والبحث عن الوظائف من خلال هذه التقنيات.

غير أن لنظام الاستقطاب الإلكتروني مجموعة من المآخذ منها: عدم القدرة على الاتصال المباشر مع راغبى التوظف للوقوف على مدى تمتعهم بقدرات معينة قد تكون مطلوبة بالنسبة لبعض الوظائف، كما أن تنفيذ بعض الاختبارات العملية تحتاج إلى ضرورة تواجد المرشحين للوظيفة، إضافة إلى أن تقويم المتقدمين للتوظيف بواسطة برامج الحاسب الآلي عملية صعبة ومكلفة لأنها قد تتطلب ضرورة إنشاء مواقع للمنظمة Organization Website على شبكة المعلومات الدولية ووجود حزمة برامج متقدمة تساعد على تقييم الطلبات المرسلة عبر هذه الشبكة والانتقاء من بينها، إلى جانب توافر المورد البشري المؤهل لاستقبال طلبات التوظيف والتحقق من دقة وكمال وحداثة المعلومات الواردة بها، كما تتطلب ضرورة تصميم طلبات التوظيف الإلكترونية بشكل فعال يساعد على تحقيق الغرض منها وهو جلب الموارد البشرية المميزة ومن ثم الاختيار من بينها.

وإلى جانب المواقع الخاصة بالمنظمات على شبكة الإنترنت والتي يمكن من خلالها استقبال طلبات التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الراغبة في العمل، هناك مواقع أخرى عامة وخاصة للاستقطاب General& Private Recruiting web-Sites يمكن المفاضلة بينها.

وتعتبر المواقع العامة مواقع متاحة لمختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وجنسها بحيث تضع فيها طلبات التوظيف الخاصة بها حتى يتمكن راغبي التوظيف من تعبئتها. أما المواقع العامة مصممة خصيصاً لتناسب منظمات معينة مثل الشركات الهندسية أو أقاليم معينة مثل الدول الاسكندنافية...الخ.

ولاشك أن المواقع الخاصة – رغم تكلفتها – تعطى مساحة أكبر للشركات صاحبتها بالترويج عن منتجاتها وتسويقها عبر شبكة المعلومات الدولية.

٣ – اتجهت كثير من المنظمات الآن نحو استخدام نموذج سلسلة المعروض من الموارد البشرية The Labor Supply Chain For Effective Recruitment، وهو نموذج حديث تم اشتقاقه من مصفوفات رأس المال الإنساني هدفه حصول

المنظمات على احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة بالعدد المطلوب وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالمهارات المناسبة، حيث يتم قياس وتقويم كل مصدر مستقل من مصادر الموارد البشرية من ناحية: السرعة، التكلفة، الكفاءة، الالتزام، المصداقية...الخ.

٤- تحول عملية الاختيار من عملية سلبية Passive لا يلعب فيها الفرد أي دور إلي عملية إيجابية Active.

٥- إجراء عمليات الاختيار من بين المتقدمين للعمل من أماكن أو دول مختلفة عن طريق الاتصال وإجراء المقابلات عن بعد Remote Meeting باستخدام تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو Video Conference كتقنية جديدة للاختيار وعن طريق شبكة الانترنت Web- Based بعد أن كانت تعتمد بالدرجة الأولى على الأوراق الثبوتية Paper Based.

٦- استخدام نموذج المحاكاة Simulation Model في تزويد الأفراد المرشحين للوظيفة بصورة شاملة عن المنظمة بالشكل الذي يكون لديهم ردود أفعال مواتية حيال المنظمة والوظيفة بما يشجعهم على التقدم للوظيفة ومن ثم اختيار المتميزين منهم.

٧- تعقد مقابلات التوظيف وذلك لتركيزها على المهارات والقدرات الابتكارية للموارد البشرية التي تعتمد على العقل كمهارات التخطيط والتفكير والتصرف في المواقف، الأمر الذي يحتاج إلى أفراد متخصصين في هذا الشأن.

٨- زيادة التركيز على كثير من اختبارات التوظيف في الآونة الأخيرة كاختبارات الشخصية والاختبارات الادراكية Perceptual واختبارات الشرف والأمانة Honesty، كما أصبحت استبيانات العمل المناسب Work Fit Questionnaires تُستخدم بكثرة في الآونة الأخيرة مع تزايد انتشار واستخدام شبكة الانترنت، وهي قوائم أسئلة يجيب عليها راغب التوظيف تتعلق بقدراته ومهاراته بما يؤهله لشغل الوظيفة الشاغرة وذلك بشكل إلكتروني عبر شبكة الانترنت.

٩- بروز معايير Criteria جديدة تمكن المنظمات من تحديد وانتقاء أفضل الموارد البشرية ومنها: القدرة على التعامل مع الآخرين (رؤساء، مرءوسين، زملاء، عملاء)،

مهارات الاتصال الفعال بأنواعه (لفظية، غير لفظية، تحريرية... الخ) ، الرغبة في العمل والقدرة عليه، الطموح والمبادرة، الولاء والانتماء، الخبرة السابقة، حُسن السمعة، الالتزام والانضباط، مجاراة التطورات التكنولوجية... وغيرها، كما أصبحت قرارات الاختيار والترقية ترتبط بنماذج الجدارة.

١٠- تعاظم دور وسائل الإعلام Information Media من صحف ومجلات وشبكة الانترنت في تسهيل عملية انتقاء الموارد البشرية المناسبة للمنظمة من بين الآلاف الذين يعلنون عن حاجاتهم للتوظيف عبر تلك الوسائل.

١١- إيلاء المنظمات الناجحة موضوع اختيار وتعيين القيادات الإدارية عناية فائقة واهتمامها لما لذلك الموضوع من ارتباط وثيق بمستقبل هذه المنظمات وصناعة مناخ التميز.

ورغم أن مصطلح "توظيف الموارد البشرية" ينصرف إلى كافة الموارد البشرية رؤساء ومرؤوسين، إلا أن الاهتمام الأكبر في الفترة الماضية كان منصباً على اختيار المرؤوسين دون قياداتهم.

وإذا كانت عملية توظيف المرؤوسين الجدد عملية صعبة ومعقدة، فإن عملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية عملية أكثر تعقيداً وتشابكاً إزاء كونها تتعلق بمستقبل المنظمة.

وبناء على ما سبق، بدأت المنظمات المعاصرة تبحث في الأسباب التي كانت تؤدي إلى إخفاق عملية اختيار القيادات الإدارية فيما مضى من أجل مجابهتها والتي تتضمن: التحليل غير الفعال لخلفية المرشح والاستناد إلى مهارات محدودة تعكس معدلات الأداء الماضي فقط له ومنها معدلات نمو الأرباح والمبيعات والإنتاج..الخ، الارتباك والتخبط من جراء غموض توقعات المرشح للموقع القيادي الجديد والتركيز على قضايا البيئة الداخلية على حساب البيئة الخارجية، التناقض بين قيم المرشحين وقيم المنظمة، عدم دقة توصيف الوظيفة خاصة بالنسبة لتحديد المهارات المطلوبة قي القادة، عدم تهيئة المُناخ التنظيمي للاستفادة من الأخطاء وإعادة صياغة منهج القيادة ليتكيف مع الظروف المنتظرة.

كما بدأت المنظمات تتفهم موضوع القيادة في ضوء متغيرات المستقبل من خلال إجراء ما يسمى التحليل المبني على المستقبل Future Based Analysis الذي يبنى على المحاور التالية: تحديد سمات وخصائص قادة المستقبل ومنها: (قيادة الصراع والمنافسة، قيادة التحول، قيادة الإستراتيجية، قيادة الفرق الموجهة بالأهداف Goal Oriented Teams، قيادة المخاطر والأزمات، القيادة الدولية)، تحديد قدرة المنظمة على إعداد وتأهيل قادة المستقبل والمحددات التي يجب مراعاتها في هذا الصدد وهو ما سيتم تناوله في موضع لاحق من هذا الفصل، تحديد طرق وأساليب ومعايير اختيار القادة. وفي هذا الإطار هناك عدة طرق لاختيار القادة منها: تعيين القادة من قبل إدارة المنظمة، تعيين القادة من قبل فرق العمل، تدوير القادة Leaders Rotation.

أما عن أساليب اختيار القادة، فيتم الاختيار في الشركات الأجنبية بواسطة مراكز للتقييم Assessment Centers أو بواسطة علماء النفس Psychologists، أو بواسطة اختبارات تتم خصيصاً لهذا الغرض.

وبالنسبة لمعايير الاختيار لقادة المستقبل، فقد أصبحت تدور حول: الأداء الماضي للمرشح، درجة الاستجابة لمقتضيات العمل الجديد، طبيعة علاقاته الشخصية، القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التجديد والابتكار، الالتزام بقيم وعادات مُناخ الامتياز، القدرة على العمل والرغبة فيه والطموح الشخصي، قوة الشخصية، الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، السلوك المنضبط.

وتركز المنظمات الحديثة على اختيار القائد الموقفي Situational Leader، أي اختيار القائد المناسب للموقف المناسب، حيث أن كل موقف قد يحتاج إلى توافر خصائص وسمات قد تتفق أو تختلف من حيث الحجم والأهمية مع غيره من المواقف.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- إن سياسة الاستقطاب والاختيار امتداد طبيعي لسياسة تخطيط الموارد البشرية.

٢- هناك علاقة بين تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب.

٣- تعتبر مجموعة المصادر الخارجية هي المصدر الوحيد لاستقطاب الموارد البشرية.

٤- تتمثل المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية في النقابات العمالية، ومكاتب التوظيف.

٥- تتمثل المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية في التقدم المباشر للمنظمة، المدارس، والجامعات والانترنت، الإعلان.

٦- يعتبر الإنترنت هو احدي الوسائل الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية.

٧- اعتماد المنظمة علي المصادر الخارجية لشغل الوظائف يساعدها علي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

٨- تعتبر الترقيات وسيلة هامة من وسائل الاستقطاب الداخلية لما لها من مزايا عديدة.

٩- يعتبر الاختيار هي المرحلة اللاحقة لعملية الاستقطاب.

١٠-لا يوجد فرق بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار فكلاهما يمثلان وجهان لعملة واحدة.

السؤال الثاني: أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١- إن المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة هي:

أ- النقل. ب- الترقيات.

ج- أ ، ب فقط. د- لا شئ مما سبق.

٢- ان المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة هي:
أ- الاعلان الداخلي. ب- المدارس والمعاهد والجامعات.
ج- الإنترنت. د- ب ، ج فقط.

٣- تشتمل خطوات عملية الاختيار علي:
أ- المقابلة المبدئية والاختبارات.
ب- استيفاء طالب التوظف والمقابلة الشخصية.
ج- الاختبارات الطبية ثم قرار التعيين.
د- كل ما سبق.

٤- أن المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمة لشغل الوظائف هي:
أ- الإعلان الداخلي. ب- الترقية. ج- النقل.
د- كل ما سبق.

٥- من بين أنواع الاختبارات التي تهتم بها الإدارة لشغل الوظائف الفنية والتخصصية هي:
أ- اختبارات الذكاء. ب- اختبارات القدرات. ج-اختبارات الأداء.
د- كل ما سبق.

الفصل العاشر

تقييم الوظائف وتصميم نظام التعويضات

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- مفهوم تقييم الوظائف.
- المسئول عن تقييم الوظائف.
- طرق تقييم الوظائف.
- نظام التعويضات.
  - الأجور والمرتبات.
  - الحوافز.
  - المزايا.
- ملامح التطور في ممارسة وظيفة التعويضات:
- تطبيقات الفصل.

مقدمة

يعتمد القيام بعملية تقييم الوظائف بصفة أساسية على المعلومات التي يوفرها تحليل ووصف الوظائف والتي تتمثل– كما سبق أن أشرنا في الوحدة الثالثة – في المعلومات الخاصة بكل من وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل هذه الوظيفة. يعتبر تحديد معدلات الأجور للعاملين بأية منظمة والوصول منها إلى ما يُسمى "بالأجر العادل" من الوظائف الهامة والصعبة – في ذات الوقت – لإدارة الموارد البشرية نظراً لتأثيرها ليس فقط على هؤلاء العاملين والمنظمة فحسب، بل على المجتمع ككل.

فكلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا العاملين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول منهم ، فإن ذلك سيؤثر سلبياً على دافعيتهم ورضاهم وأدائهم في العمل ، وهو ما سوف ينعكس على المنظمة إما في انخفاض الإنتاجية أو زيادة دوران العمل أو انخفاض درجة الربحية ، وكل هذا يمثل عناصر تكلفة بالنسبة للمنظمة ، بالإضافة إلى أن الأجور وملحقاتها من مكافآت وبدلات ومزايا أخرى تعتبر من أهم عناصر التكلفة الأخرى التي تتحملها المنظمة.
أما بالنسبة للمجتمع ، فإن الأجر يمثل مصدر القوة الشرائية التي تحرك الاقتصاد الوطني ، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما زادت القوة الشرائية وهو ما يؤثر بالإيجاب على كافة القطاعات الاقتصادية في المجتمع.

مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بعملية تقييم الوظائف "عملية تحديد الأهمية النسبية أو مستوى الأوزان النسبية لكل وظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف الموجودة في المنظمة. **بمعنى آخر** فإن عملية تقييم الوظائف تهدف إلى ترتيب كل الوظائف داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك الوظائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور. أي أن الهدف من العملية السابقة هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد.

المسئول عن تقييم الوظائف:

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها، فإن السائد في المنظمات هو إسناد مسئولية هذه العملية إلى "لجنة متخصصة" ورغم ذلك فإن هذه العملية قد لا تكون موضوعية بالكامل ، نظراً لخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار أو المبادئ من أعضاء اللجنة ، غير أنه عموماً يمكن القول أن معيار اختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسئولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. إن وجود الخبرات المتنوعة والخلفيات الوظيفية المختلفة سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.

على أنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة، وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها ، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسئولياتها ومتطلباتها وإما بتخفيض هذه المسئوليات والمتطلبات.

وبطبيعة الحال فإن وجود "لجنة دائمة" تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.

من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف . وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات متراكمة في هذا المجال نتيجة لتكرر الممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين . على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعى الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

طرق تقييم الوظائف:

يمكن تصنيف طرق تقييم الوظائف إلى مجموعتين رئيسيتين :

أولاً : الطرق الوصفية ثانياً : الطرق الكمية

أولاً : الطـرق الوصفية

تعتمد على التقدير الإجمالي للأهمية النسبية للوظائف على اعتبار أنها وحدة واحدة، وتشمل هذه الطرق ما يلي:

١ – طريقة الترتيب / المراتب Ranking Method

٢ – طريقة التدرج / التصنيف المتدرج Grading Method

١– طريقة الترتيب / المراتب:هي أبسط طرق تقييم الوظائف ، حيث تحدد وتوصف الواجبات والعوامل المميزة لكل وظيفة (مثل المسئوليات وظروف العمل والمهارات المطلوبة) ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من أعلاها لأدناها.
ولتسهيل ذلك تحدد الوظائف الأهم من حيث المهارات والجهد المطلوب ودرجة الصعوبة، ثم تحدد الوظائف الأدنى من حيث تلك الخصائص. وبين المستويين الأعلى والأدنى ترتب الوظائف الوسيطة من خلال مقارنة كل وظيفة بالأخرى من حيث هذه الخصائص أي من حيث الأهمية.

مزايا وعيوب هذه الطريقة:

وتتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وانخفاض تكلفتها، إلا أنه يعيب عليها أنها تعتمد على الرؤى الشخصية لأعضاء لجنة التقييم حيث تعتمد عملية المقارنة بين الوظائف على التقدير الشخصي لهؤلاء الأعضاء وعلى الحكم الإجمالي للوظائف، كما يعيب عليها صعوبة تطبيقها في المنظمات كبيرة الحجم نظراً لكبر عدد الوظائف بهذه المنظمات.

٢ – طريقـة التـدرج أو التصـنيف المتـدرج: يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات أو درجات ، فتوضع كل مجموعة وظائف – وفقاً لخصائصها كما حددت في بطاقات الوصف – في درجة . على سبيل المثال تخصص درجة لتضم وظائف الإدارة العليا وأخرى لوظائف الإدارة الوسطى وأخرى لوظائف الإدارة التنفيذية وأخرى للوظائف الفنية ، وتدرج الوظائف في كل درجة بنفس الترتيب الذي تم في الطريقة السابقة،

وميزة ذلك إمكان تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى في نفس الدرجة . وهكذا يتحدد هيكل الدرجات الوظيفية (التي تضم مجموعات الوظائف) وفقاً لأهميتها النسبية . وأيضاً يتحدد في كل درجة وظائفها مرتبة حسب أهميتها . ويمكن تبعاً لذلك تحديد حد أعلى وأدنى للأجر في كل درجة يتضمن حدود كل وظيفة حسب قيمتها النسبية.

مزايا وعيوب هذه الطريقة

تتشابه المزايا والعيوب لهذه الطريقة مع مميزات وعيوب الطريقة الأولى، إلا أنه يضاف إلى عيوبها صعوبة وضع تعريفات محددة لدرجات مقياس التقييم خاصةً في المنظمات كبيرة الحجم .

ثانياً : الطرق الكمية:

تعتمد على تقدير الأهمية النسبية للوظائف على أساس كمي بمعنى ترجمة القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة إلى معيار كمي . وتشمل هذه الطريق ما يلي:

١ – طريقة النقط أو الترتيب بالنقط Point Method

٢– طريقة العوامل المقارنة Factors Comparison Method

١- طريقة النقط أو الترتيب بالنقط:

تقوم هذه الطريقة على إعطاء تقديرات كمية لأوزان الوظائف موضع التقييم بحيث تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة بمجموع النقاط التي حصلت عليها .

خطوات تنفيذ هذه الطريقة:

١ – اختيار عوامل التقييم، وذلك عن طريق دراسة جميع العوامل الأساسية في الوظيفة والتي يجب أن تكون متوافرة في كل الوظائف المراد تقييمها. ويتم ذلك من خلال دراسة كشوف توصيف الوظائف والتي تحدد العوامل الرئيسية لكل وظيفة.ومن الجدير بالذكر أن هذه العوامل تختلف باختلاف طبيعة أنشطة وعمليات المنظمة .

٢ – تقسيم العوامل الرئيسة إلى عوامل فرعية ، مثلاً المهارة تشتمل على المهارة الذهنية والمهارة الجسمانية ... الخ.

٣ – يتم افتراض أن قيمة كل العوامل الرئيسة في أي وظيفة تساوي ١٠٠% ، ثم يتم تحديد القيمة النسبية لكل عامل في كل وظيفة قياسية ، وبحيث يكون إجمالي قيم هذه العوامل مساوياً ١٠٠% ، ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بتحديد القيمة النسبية لكل عامل فرعي بحيث يصل مجموع قيم العوامل الفرعية إلى ١٠٠% وهكذا .

ويمكن توضيح فكرة هذه الطريقة بالمثال الآتي:

إذا أردنا تقييم ثلاث وظائف س ، ص ، ع باستخدام طريقة النقط . وكانت أهم العوامل المستخدمة في تقييم هذه الوظائف على النحو التالي:

١ – المجهود ونسبة أهميته ٤٠% .

٢ – المسئولية ونسبة أهميتها ٢٥% .

٣ – المهارة ونسبة أهميتها ١٠% .

٤ – القدرة الذهنية ونسبة أهميتها ٢٥% .

وإذا كانت هذه العوامل الرئيسة تضم بدورها مجموعة من العوامل الفرعية ، وذلك على النحو التالي:

المجهود:

(أ) المجهود العضلي ٤٠% .

(ب) الوقوف٦٠% .

المسئولية:

(أ) مسئولية مادية ٥٠% .

(ب) مسئولية عن الأفراد ٢٠%

(ج) مسئولية عن الآلات والمعدات ٣٠% .

المهارة :

(أ) إدارية ٥٠% .

(ب) فنية ٥٠% .

القدرة الذهنية :

(أ) الذكاء ٥٠% .

(ب) الابتكار ٣٠% .

(ج) المنطقية في التفكير ٢٠%.

وإذا افترضنا أن إجمالي النقاط الخاصة بكل وظيفة هي ١٠٠٠ نقطة فإنه يمكننا تقييم هذه الوظائف على النحو التالي:

أولاً : تحديد قيم العوامل الرئيسة

- العامل الأول: المجهود = ١٠٠٠ × ٤٠% = ٤٠٠ نقطة
- العامل الثاني: المسئولية = ١٠٠٠ × ٢٥% = ٢٥٠ نقطة
- العامل الثالث: المهارة = ١٠٠٠ × ١٠% = ١٠٠ نقطة
- العامل الرابع: القدرة الذهنية = ١٠٠٠ × ٢٥% = ٢٥٠ نقطة

ثانياً : تحديد قيم العوامل الفرعية

١ – المجهود (٤٠٠ نقطة):

عضلي = ٤٠٠ × ٤٠% = ١٦٠ نقطة

وقوف = ٤٠٠ × ٦٠% = ٢٤٠ نقطة

٢ – المسئولية (٢٥٠ نقطة):

مسئولية مالية = ٢٥٠ × ٥٠% = ١٢٥ نقطة

مسئولية عن أفراد = ٢٥٠ × ٢٠% = ٥٠ نقطة

مسئولية عن آلات = ٢٥٠ × ٣٠ % = ٧٥ نقطة

٣ – المهارة (١٠٠ نقطة)

مهارة إدارية = ١٠٠ × ٥٠% = ٥٠ نقطة

مهارة فنية = ١٠٠ × ٥٠% = ٥٠ نقطة

٤ – القدرة الذهنية (٢٥٠ نقطة)

ذكاء = ٢٥٠ × ٥٠% = ١٢٥ نقطة

ابتكار = ٢٥٠ × ٣٠% = ٧٥ نقطة

منطقية التفكير = ٢٥٠ × ٢٠% = ٥٠ نقطة

ثالثاً : تحديد درجة توافر هذه العوامل بعناصرها الفرعية داخل الوظائف الثلاثة ووضع ذلك في جدول كالجدول التالى

تقييم الوظائف س ، ص ، ع

العوامل / الوظائف	مجهود ٤٠٠		مسئولية ٢٥٠			مهارة ١٠٠		قدرة ذهنية ٢٥٠			المجموع
	عضلي ١٦٠	وقوف ٢٤٠	مالية ١٢٥	أفراد ٥٠	آلات ٧٥	إدارية ٥٠	فنية ٥٠	ذكاء ١٢٥	ابتكار ٧٥	منطقية ٥٠	
س	١٠٠	٢٠٠	١٢٠	٤٠	٧٠	٤٠	٣٠	١٠٠	٧٠	٥٠	٨٢٠
ص	١٥٠	٢١٠	١٠٠	٥٠	٧٠	٤٠	٤٠	٨٠	٦٠	٤٠	٨٤٠
ع	١٤٠	١٥٠	١٠٠	٤٠	٧٠	٥٠	٤٠	١٠٠	٧٠	٤٠	٨٠٠

يتضح من الجدول السابق أن الوظيفة (س) حصلت على قيمة رقمية قدرها ٨٢٠ ، الوظيفة (ص) حصلت على قيمة رقمية قدرها ٨٤٠ ، الوظيفة (ع) حصلت على قيمة رقمية قدرها ٨٠٠ . وعلى ذلك يمكن ترتيب هذه الوظائف على النحو التالي وفقاً لقيمهم الرقمية:

الوظيفة (ص) الترتيب الأول

الوظيفة (س) الترتيب الثاني

الوظيفة (ع) الترتيب الثالث

٢ – طريقة العوامل المقارنة

طبقاً لهذه الطريقة تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وبالتالي قيمتها عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف وذلك بناءً على عوامل تقييم معينة.

خطوات تنفيذ هذه الطريقة:

١ –تحديد عوامل التقييم: حيث يتم اختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف وتقييمها على أساسها.

٢ –تحديد الوظائف القياسية أو المعيارية والتي سوف تستخدم كأساس لعملية التقييم.

٣ –تحديد أجر أو مرتب كل وظيفة من الوظائف القياسية.

٤ –توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم طبقاً لأهميتها النسبية داخل كل وظيفة قياسية ، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الدخل عليها ، والعوامل الأقل أهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.

٥ –تحديد أجر الوظائف المراد تقييمها كل على حدة بمقارنتها بالوظائف القياسية أو المعيارية.

ويمكن توضيح خطوات تنفيذ طريقة مقارنة العوامل بالمثال التالي:

بافتراض أنه قد وقع اختيارك على وظيفتي كاتب إداري ، وكاتب بالشئون القانونية كوظائف معيارية للقياس والمقارنة ، وأن الأجر الذي تحصل عليه الوظيفة الأول هو ١٥٠ جنيه ، بينما تحصل الثانية على أجر ١٠٠ جنيه ، وكان ترتيب العوامل العامة للتقييم لكل منها على النحو التالي:

الوظيفة / العوامل	كاتب إداري	كاتب بالشئون القانونية
المجهود الذهني	٣٠%	٥٠%
المسئولية	٥٠%	٢٠%
المهارة	٢٠%	٣٠%

والمطلوب: تحديد الأجر العادل لوظيفتي كاتب حسابات، وكاتب آلة كاتبة بافتراض أن وظيفة كاتب حسابات تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المسئولية ومع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المجهود الذهني والمهارة، أما وظيفة كاتب آلة كاتبة فهي تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المهارة، ومع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المسئولية والمجهود الذهني.

خطوات الحل

١ – توزيع الأجر على عوامل التقييم العامة وفقاً لأهميتها النسبية داخل الوظائف القياسية ، وذلك على النحو التالي :

الوظيفة / العوامل	كاتب إداري	كاتب بالشئون القانونية
المجهود	٤٥	٥٠
المسئولية	٧٥	٢٠
المهارة	٣٠	٣٠
الإجمالي	١٥٠	١٠٠

٢ – مقارنة القيمة الأجرية لكل عامل من العوامل في الوظائف القياسية مع الوظائف المراد تقييمها . بالنسبة لوظيفة كاتب حسابات تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المسئولية وتتشابه مع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المجهود والمهارة .

∴أجر وظيفة كاتب حسابات

المسئولية	٧٥
المجهود	٥٠
المهارة	٣٠
الإجمالى	١٥٥

بالنسبة لوظيفة كاتب آلة كاتبة تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المجهود وتتشابه مع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المسئولية والمهارة .

∴ وظيفة كاتب آلة كاتبة :

المجهود	٤٥
المسئولية	٢٠
المهارة	٣٠
الإجمالى	٩٥

مما سبق يتضح أن وظيفة كاتب حسابات أكثر أهمية مقارنة بوظيفة كاتب آلة كاتبة ويرجع ذلك إلى ارتفاع أجر الوظيفة الأولى مقارنة بأجر الوظيفة الثانية.

تصميم نظم التعويضات:

يقصد بنظام التعويضات كل ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل أو باعتباره عضواً في المنظمة وسواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويتكون نظام التعويضات من ثلاثة عناصر أساسية هي :

أولاً : التعويضات الثابتة المباشرة (الأجور والمرتبات).

ثانياً : الحوافز.

ثالثاً : المزايا .

ويقصد **بالتعويضات الثابتة / المباشرة** (الأجور والمرتبات)**:** المدفوعات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دوري مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها سواء كان ذلك في شكل مرتب (شهر) أو أجر (ساعة – أسبوعي – يوم) .

كما يقصد **بالحوافز** : العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء سواء كانت مكافآت أو مشاركة في الأرباح.

أما **المزايا**: فيطلق عليها في بعض الأحيان التعويضات غير المباشرة مثل برنامج التأمين الصحي، الإجازات مدفوعة الأجر، المواصلات، والعلاج ويحصل عليها العامل باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

وفيما يلي عرض لكل عنصر من العناصر المكونة لنظام التعويضات بشيء من التفصيل.

أولاً : الأجور والمرتبات:

يعتبر تقرير الأجر والمرتب العادل من أهم المشاكل التي تواجه إدارة المنظمات، فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يختلف عنه من وجهة نظر هذه المنظمات . لذلك يجب على إدارة المواد البشرية باعتبارها الإدارة المسئولة عن تحديد الأجور والمرتبات تقريب وجهات النظريين العمال وإدارة المنظمات من خلال أخذ كافة العوامل التي تؤثر في هيكل الأجور والمرتبات في الاعتبار سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنظمة أو خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

١ - ماهية الأجر العادل:

الأجر: وجهة نظر العامل: هل الأجر العادل من وجهة نظر العامل الأجر النقدي وهو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة التي يعملها الفرد قبل الخصومات، أم الأجر الصافي أو الحقيقي وهو الأجر النقدي ولكن بعد الخصومات والمتمثلة في أقساطالتقاعد ، أقساط التأمين الصحي .. الخ.

والذي يهم العامل مما سبق هو الأجر الحقيقي فهو الذي يقيس قدرته الشرائية أي كمية السلع والخدمات التي يستطيع الحصول عليها مقابل أجره النقدي . بمعنى أن العامل لا يهمه إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي (الحقيقي).

وإذا كانت القوة الشرائية للدخل الصافي هي المقياس الأساسي لكفاية دخل العامل، فإن هذه القوة الشرائية لا تعني أنها المتغير الوحيد الذي يحكم عدالة الدخل

وكفايته. فتحديد الدخل العادل كما – سبق القول – يتوقف على عدة عوامل نناقشها بالتفصيل في الجزء التالي مباشرة.

الأجر: وجهة نظر الإدارة: يعتبر الأجر من وجهة نظر الإدارة عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المنظمة ، ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة . ومن الطبيعي أن تعارض إدارة المنظمة أية زيادة في الأجر لأن ذلك يعد ارتباطاً منها بتغيير الهيكل العام للتكاليف وارتباطاً منها تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الاعتبار عند التفكير في هيكل الأجور بعض المتغيرات كإنتاجية العامل وكذلك تكلفة العمل.

٢ – العوامل المؤثرة في تحديد هيكل الأجور /المرتبات

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل المناسب أو العادل للأجور. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يوضحها الشكل رقم (٢١) التالي:

شكل رقم (٢١)

محددات هيكل الأجور

العوامل المؤثرة على هيكل الأجور

عوامل داخلية	عوامل خارجية
١ – أهمية الوظيفة . ٢ –الإمكانيات المالية للمنظمة . ٣ –مستوى أداء العامل لوظيفته.	١– ظروف العرض والطلب في سوق العمل ٢ – معدلات الأجور في الوظائف المشابهة. ٣ – تكاليف المعيشة . ٤ – مساومة النقابات العمالية .

العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية المحددة لهيكل الأجور فيما يلي :

١ – **أهميـة الوظيفـة:** سبق أن أوضحنا في جزء سابق من هذا الفصل أن تقييم الوظائف والذي يحدد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة يعتبر أساساً لوضع هيكل للأجور . فالوظيفة ذات الأهمية الأعلى تستحق أجر أعلى

دون النظر للشخص القائم بأداء هذه الوظيفة من حيث سنه ، مؤهلاته ، حالته الاجتماعية وهكذا ..

٢ – **الإمكانيات المالية للمنظمة:** إن قدرة المنظمة المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد هيكل الأجور. فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى، ولا يمكن أن يطلب من المنظمة أن تدفع أجور أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة، وتكاليف الإنتاج تميل إلى الارتفاع بالمقارنة بالمنظمات المنافسة، إذاً قد تتحمل هذه المنظمة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها وبذلك تفقد أهم حافز على الاستمرار في الإنتاج.

٣ – **مستوى أداء العامل في أداء وظيفته:** يستحق العامل أجراً أعلى كلما ارتفع مستوى أداؤه في وظيفته ، أي عندما يكون هذا الأداء متميزاً والعكس صحيح.

العوامل الخارجية

١ – **ظروف العرض والطلب في سوق العمل:** تؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل في تحديد معدلات الأجور التي تستخدم في استقطاب أو الحفاظ على العمالة المناسبة. فكلما اتسم سوق العمل بندرة التخصصات المطلوبة كان هذا دافعاً لرفع مستوى الأجور لتوفير العمالة المطلوبة، بعكس الحال إذا اتسم هذا السوق بالوفرة كلما أثر ذلك على مستوى الأجور بالانخفاض.

٢ – **معدلات الأجور في الوظائف المشابهة:** يجب على المنظمات أن تراعي عند وضع هيكل الأجور للوظائف الموجودة فيها معدلات الأجور السائدة للوظائف المماثلة أو المشابهة لاسيما في المنطقة الجغرافية التي تعمل في نطاقها هذه المنظمة.

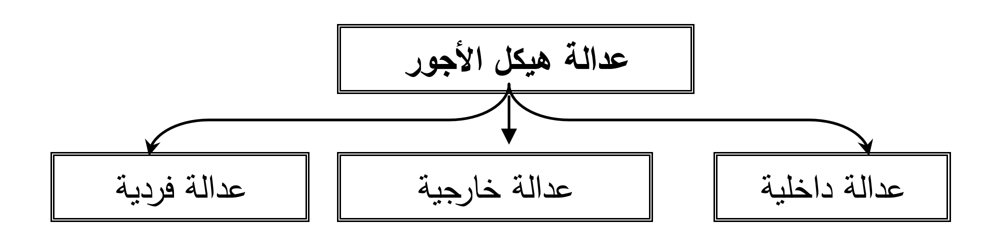
٣ – **تكاليف المعيشة (مستوى الأسعار السائدة):** يؤثر التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل . لذلك يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

٤- **مساومة النقابات العمالية:** تعتبر المساومة التي تقوم بها النقابات العمالية مع أصحاب الأعمال محدداً أساسياً لهيكل الأجور ، حيث تحاول هذه النقابات أن ترفع من أجور أعضاء النقابة بشكل أكبر من الزيادة في معدلات التضخم، وهو ما يؤثر ليس فقط على أجور أعضاء النقابات بل أيضاً على أجور الأفراد من غير الأعضاء.

٥- **عدالة هيكل الأجور / المرتبات:** حتى يتصف هيكل الأجور بالعدالة لابد وأن يحقق ثلاثة أنواع منها، نوضحها من خلال الشكل رقم (٢٢) التالي:

شكل رقم (٢٢)

أنواع العدالة المطلوبة في هيكل الأجور



- **<u>العدالة الداخلية:</u>** هي العدالة المدركة لهيكل المدفوعات داخل المنظمة بمعنى إدراك الفرد بعدالة الأجر الخاص بوظيفته مقارنة بأجور الوظائف الأخرى داخل المنظمة . ويمكن تحقيق هذا النوع من خلال عملية تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة وهو ما قد سبق إيضاحه في جزء سابق من هذا الفصل.

- **<u>العدالة الخارجية:</u>** وهي العدالة المدركة لنظام المدفوعات بالمنظمة مقارنة بما يحصل عليه العاملين المماثلين بالشركات الأخرى . بمعنى إدراك الفرد بعدالة الأجر الخاص بوظيفته مقارنة بأجور الوظائف المماثلة أو المتشابهة بالمنظمات الأخرى .

ويمكن تحقيق هذا النوع من العدالة في ضوء ما يُسمى باستقصاء الأجور " Salary Survey" ويتم إجراء هذا الاستقصاء في المنظمات المنافسة والمتشابهة في قطاع عمل المنظمة ، وفي نفس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها ، بغرض تحديث نظام الأجور لديها ، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق.

●**العدالة الفردية:** هي تحقيق العدالة على المستوى الفردي بمعنى العدالة فيما يدفع لكل واحد من العاملين الذين يعملون بنفس الوظيفة . وهو ما يتأثر بخبرة العامل وتقارير أدائه وأقدميته . ويمكن تحقيق هذا النوع من العدالة من خلال الاعتماد على "تقييم أداء العاملين بالمنظمة" وهو ما سوف يتم تناوله بالتفصيل في الفصل التالي مباشرة .

٢ – معالجة الفرق بين الأجر الحالي والأجر العادل المستحق بعد التقييم

قد يسفر تحديد الأجور العادلة – بعد التقييم – عن وجود فرق بالزيادة أو النقص بين الأجر الحالي والأجر العادي المستحق لشاغل الوظيفة . فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالي ، يزاد الأجر ليصل لمستوى الأجر المستحق . أما إذا كان الأجر المستحق – بعد التقييم – يقل عن الأجر الحالي ، فيمكن أن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجره الحالي لكن بصفة شخصية حتى يرقى للدرجة التالية فيتقاضى أول مربوطها ، أو حتى انتهاء خدمته إذا كان أجره الحالي يفوق بداية مربوط الدرجة التالية . ويعود سبب الاحتفاظ للموظف في هذه الحالة بأجره الحالي ، إلى أن الانتقاص من هذا الأجر (ليكون في مستوى الأجر المستحق) من شأنه أن يؤثر سلباً على المعنويات ، وبالتالي على مستوى الإنتاجية ، كما أن أثر الاحتفاظ بأجره يكون محدوداً لأنه يحتفظ بأجره بصفة شخصية . أي أنه في حالة شغل وظيفته بشخص آخر فإن هذا الأخير يتقاضى الأجر المستحق فقط دون زيادة

ثانياً : الحـوافـز:تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز أي أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي . ولا يجب النظر إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات ، وقد يرى البعض بصفة خاصة في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور، وبالتالي تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن انخفاض الأجر ، وتفقد في هذا الوقت الدور الذي نشأت من أجل تحقيقه .

١ – أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز الكثير من النتائج الإيجابية، من أهمها ما يلي:

أ – زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

ب- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة على ذلك، تخفيض التكاليف، تخفيض الفاقد في الخدمات، الموارد البشرية ... إلخ .

ج – جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

د – إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

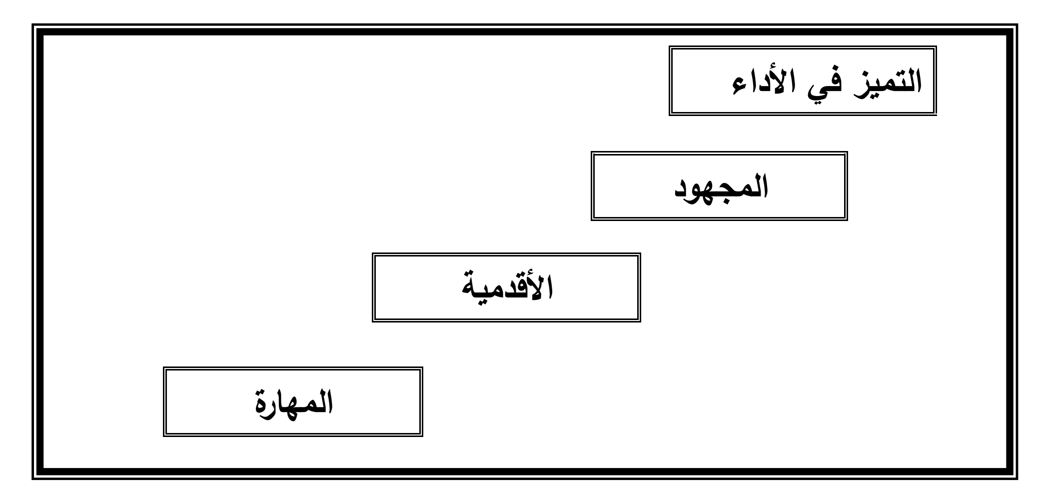
هـ- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

٢- أسس منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس (المعايير) المستخدمة لمنح الحوافز، إلا أن الأمر لا يمنع من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (٢٣) التالي:

شكل رقم (٢٣)

أسس منح الحوافز



أ – <u>الأداء Performance</u>: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض في بعض الحالات . وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة ، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ب – **المجهود Effort:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ج – **الأقدمية Seniority:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء ، والذي يجب مكافأته بشكل ما . وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية ، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

د – **المهارة Skills:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما تلاحظ فإن نصيب المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.وأخيراً، لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أهم المعايير هي الأداء.

٣ – **أنواع نظم الحوافز:** تتعدد الطرق التي قد يعتمد عليها الباحثون والكتاب لتصنيف نظم الحوافز وتحديد أنواعها ، وهنا سوف نركز على أنواع الحوافز كما يوضحها الشكل رقم (٢٤) التالي:

شكل رقم (٢٤)

أنواع نظم الحوافز

	على مستوى العمال	**على مستوى التخصصيين والإداريين**
على مستوى الفرد	١ – حوافز بالقطعة ٢ – حوافز بالوقت النمطي	١ – العمولة ٢ – العلاوة ٣ – المكافأة
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق السابقة	
على مستوى المنظمة ككل	١ – المشاركة في الأرباح	٢ – ملكية الأسهم

يتضح من الشكل السابق أنه يمكن تقسيم الحوافز كالأتي :

- حوافز على مستوى الفرد. •حوافز على مستوى جماعة العمل.
- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:

- حوافز على مستوى العمال. •حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين.

كما يمكن المزج بين التقسيمين السابقين وهو ما سوف نوضحه بالتفصيل في هذا الجزء من الكتاب.

أ – حوافز على مستوى الفرد:

تختلف الحوافز الممنوحة للعاملين بالمنظمة، فما يمنح للعمال في الورش والمصانع (عمال الإنتاج) تختلف عنه بالنسبة للإداريين والتخصصين.

حيث تعتبر أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعياري (أو النمطي) أنسب أنظمة الحوافز الممنوحة لعمال الإنتاج، بينما تعتبر العمولة والعلاوات، والمكافآت أنسب نظم الحوافز الممنوحة للإداريين والتخصصيين.

حوافز العمال:

● **الحوافز بالقطعة:** وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً. وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

وفي كثير من الأحيان يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل (يسمى بالإنتاج النمطي أو الإنتاج المعياري)، ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق الحافز أي أن ما يزيد عن الإنتاج النمطي أو المعياري يستحق هذا الحافز.

● **حوافز الوقت:** في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويعطي الحافز على قياسه بإنتاج نفس الكمية المطلوبة ولكن في وقت أقل، أي مع حدوث وفر في الوقت ودون أن يؤثر ذلك على جودة الوحدات المنتجة.

حوافز التخصصين والإداريين:

• **العمولة Commission:** يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين(بصفة خاصة محصلي الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها.

هذا، ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط ، حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في تسويق وبيع سلع راكدة، أو في القيام بتدريب بائعين جدد، أو في القيام بحملات ترويجية جديدة، أو فتح أسواق جديدة ...

• **العلاوة Merit Increase:** ويجب التفرقة هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية .

وعلاوة الكفاءة، هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يُثبت الفرد أن إنتاجيته عالية. أما **علاوة الأقدمية**، فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه فى عمله، **والعلاوة الاستثنائية** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي.

وبالرغم أن العلاوات (على الأخص علاوة الكفاءة) يمكن منحها لعمال الإنتاج والبائعين، والتخصصيين، والإداريين، والكتابيين، إلا أنها أكثر قرباً في الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

• **المكافأة Bonus:** تقدم كثير من المنظمات مكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية، وذلك بناءً على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها. ويُقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. وليس هناك نسبة مثالية لما يمكن استقطاعه من أرباح (أو نتائج) المنظمة ، وإنما يتوقف ذلك على ظروفها، وبصفة عامة تتراوح بين ٥% ، ٢٥% من نتائج المنظمة . ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح.

ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة (والتي يطلق عليها اسم المكافأة السنوية). فالمدير الذي يرتفع مستواه الإداري يحصل على نسبة أكبر من المدير ذو المستوى الإداري الأقل، كما يتدخل مستوى أداء المدير في تحديد ما يحصل عليه من مكافأة.

وفي بعض الأحيان تترك الحرية لكل إدارة في توزيع المبلغ الإجمالي المستحق لها كمكافأة، وذلك على مديرين الإدارة. ويقوم عادة مدير الإدارة بتوزيع المبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها، وتترك بعض المؤشرات وفقاً لتقدير وحرية مدير الإدارة القائم بعملية التوزيع.

ب- حوافز على مستوى جماعات العمل:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، ويتم فيها إعطاء كل المجموعة (أي الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع) مبلغ واحد ، ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريباً. أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءً على إنتاجية الجماعة ككل. ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت، أو على أي أساس آخر تراه المنظمة.

ج - الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي عبارة عن خطط حوافز تهدف لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناءً على الأداء والكفاءة الكلية لها. وهناك ثلاثة أنواع منها وهي: المشاركة في الأرباح وخطط الاقتراحات (أو تخفيض التكلفة)، وملكية أسهم الشركة.

- **المشاركة في الأرباح Profit Sharing**

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة. وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن ١٠%) من أرباح الشركة ، ثم توزيعها على العاملين. ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمه على عدة مرات في السنة.

- **ملكية العاملين لأسهم الشركة**

Employee Stock Option Plans (ESOP)

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة. وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم (بالطبع بنسب محدودة).

وتميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح، أو الوفر في التكاليف، أو العلاوات، أو المكافآت، وذلك في شكل مادي، وبين شراء حصص (أي أسهم) في رأسمال الشركة.

ويمتد الأمر أحياناً إلى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والإدارية. فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير ، وتحويل ذلك إلى أسهم. أي أن العاملين يحلون محل الدائنين، ويقومون بتحويل دائنيتهم إلى ملكية. كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة، وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة. أو هي وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة، أو قيامهم بشراء ديونها . وقد تميل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات أو المصانع وبيعها بأسهم إلى العاملين، وذلك لكي تنقذ نفسها من التدهور. كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونيتها للعاملين بمثابة إنقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة.

ثالثاً: المزايا والخدمات:

سبق أن أشرنا إلى أن هذه المزايا والخدمات يطلق عليها في بعض الأحيان التعويضات غير المباشرة وأن العامل يحصل عليها باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

١ – أهمية المزايا والخدمات:

يتم تقديم مزايا وخدمات للعاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية:

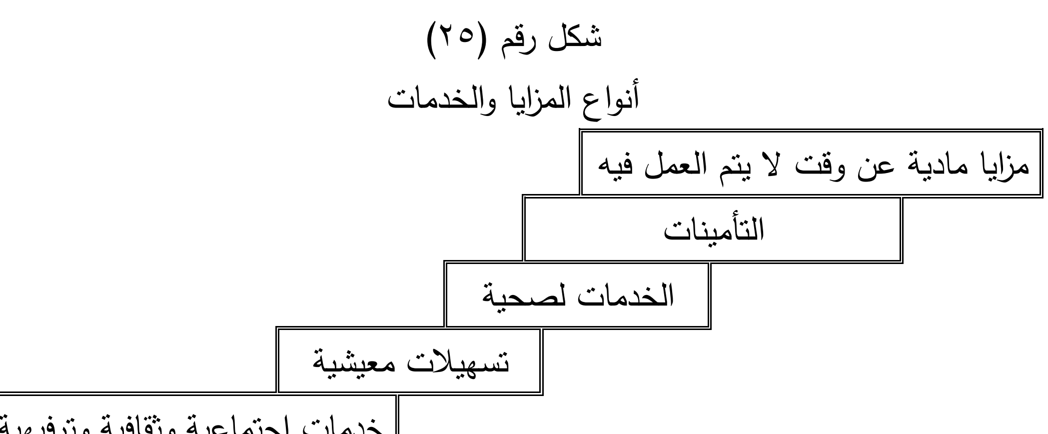
أ – جذب العاملين للالتحاق بالعمل بالمنظمة، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
ب– إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار.
ج – الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين.
د – الاعتراف بعضوية الفرد بالمنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
هـ – الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة في رعاية أفرادها.
و – تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.
ز – تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة ، لا يستطيع عليها فرد بمفرده أن يحصل عليها.

٢ – أنواع المزايا والخدمات:

هناك أنواع عديدة من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين بالمنظمات كما يوضحها الشكل رقم (٢٥) التالي:

شكل رقم (٢٥)

أنواع المزايا والخدمات



● **مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:** ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر. وعلى سبيل المثال أوقات الراحة، وقت الغذاء، وقت الاستعداد والتجهيز للعمل، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات العارضة، إجازات في العطلات الدينية والقومية ....

• **التـأمينـات:** ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظـلات تأمينيـة متعـددة . وعلـى سـبيل المثـال تـأمين التقاعـد (المعـاش)، التأمين ضد حوادث العمل، التأمين الصحي والعلاجي، ... الخ.

• **الخدمات الصحية:** تقدم بعض المنظمات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها وسواء بتغطية تأمينية أم بتكلفة جارية تقدمها. وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بهـا. ومـن أمثلـة هـذه الخـدمات: الكشـف الـدوري، تقـديم العـلاج والأدويـة، التحاليـل والفحوص، العمليات ......الخ.

• **تسهيلات معيشـية:** تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العـاملين علـى مواجهـة المشـاكل المعيشـية، وذلـك لتـوفير منـاخ مـن الاسـتقرار فـي حيـاتهم، ممـا قـد يعـود بـالنفع علـى العمـل ومـن أمثلـة هـذه التسـهيلات: خدمـة المواصـلات، التغذيـة، الإسـكان، مـنح القـروض، مـنح خصـومات علـى منتجـات المنظمة، إنشاء جمعيات تعاونية ..... الخ.

• **خدمات اجتماعيـة وثقافيـة وترفيهيـة:** تميل بعض المنظمات إلى رعاية العاملين اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً. على سبيل المثال إقامة الرحلات والحفلات، وتقديم ندوات ثقافية ودينية، الاشتراك في النوادي الرياضية بأسعار منخفضة ... الخ.

٣ – شروط النظام الفعال للمزايا والخدمات:

١ – يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا.

٢ – تحديد هدف النظام من قبل المنظمـة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.

٣ – يجب تحديد الجهة المسئولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسئوليتها بالكامل.

٤ – تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.

٥ – يجب الحصول على مشاركة العاملين، وذلك من خلال إبداء رأيهم في إدارة وتمويل النظام.

٦ – يجب التغطية الإعلامية للنظام وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا وكيفية الحصول عليها والجهة التي تقدمها.

٨ – لابد من إضفاء المرونة على النظام وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً للعاملين.

٩ – دراسة التكلفة والعائد من النظام وذلك حتى لا تفوق تكاليفه إيراداته.

١٠– يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام.

ملامح التطور في ممارسة وظيفة التعويضات:

إزاء تغير النظرة التقليدية للوظيفة من كونها مصدراً للكسب المادي الذي يستطيع به المرء توفير متطلبات الحياة إلى كونها أداة للتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة وأداة لتكوين علاقات مع الغير، فقد شهدت وظيفة التعويض تطورات كثيرة في الآونة الأخيرة لعل أبرزها:

١) التوسع في تطبيق نظم ربط الأجر بالأداء Pay for Performance وتسجيل أداء الفرد ومتابعته للتثبت من هذا الأداء وتقييمه وتحديد مستحقاته بدقة في ضوء هذا الأداء Performance Based Rewards، ومعنى ذلك أن المنظمات تتجه بقوة الآن إلى زيادة قدرة الرواتب على التحفيز، حيث بدأت تقلص الرواتب الأساسية وتزيد من الجوانب المرتبطة بالأداء كما هو الحال مع مندوبي البيع.

٢) تتجه منظمات عدة الآن كذلك نحو البحث عن معايير أخرى لتحديد الأجور والرواتب والحوافز إلى جانب الأداء ومنها ربط الأجر بالمهارات Pay for skills، ربط الأجر بالقيمة المضافة Pay for Added Value، ربط الأجر بالانتماء Pay For Commitment، وغيرها.

٣) بدأت كثير من المنظمات في تقييم نظم العمل والتعويضات التي تساعد على الإبقاء على الموارد البشرية مرتفعة الأداء وعلى اجتذاب العقول فائقة التميز والموهبة والمهارة بدلاً من نظم العمل والتعويضات التقليدية التي تعتمد بالدرجة الأولى على معيار الأقدمية وعلى مبدأ الثواب والعقاب.

٤) تتجه كثير من المنظمات الآن إلى إيجاد أشكال جديدة من التحفيز بدلاً من الأشكال التقليدية لتتوافق مع طبيعة التحول إلى الأعمال المعرفية. فقد أصبح

التركيز على أدوات التحفيز التي تزيد إحساس البشر بقيمتهم والتي تساعدهم على التخطيط لمستقبلهم وحصد ثمار مازرعوه ومنها: التعلم المستمر، المعاملة الطيبة، تمكين الموارد البشرية وتحرير طاقاتها، تشجيع حرية التعبير عن الرأي بشكل عام وعن نظم التعويض والحوافز والخصومات بشكل خاص، الثقة في الموارد البشرية، الثناء على ما تؤديه الموارد البشرية بإظهار قيمتها المضافة، تزويد الموارد البشرية بمعلومات كاملة عن مكونات رواتبهم وحوافزهم ...الخ ومعايير تحديدها كحجم ووقت الأداء، ومدى الالتزام بنظم العمل.

٥) أصبح أداء سياسات الأجور والدفع وغيرها من الوظائف الروتينية التقليدية لإدارة الموارد البشرية يتم بسهولة وسرعة من خلال شبكة المعلومات الدولية.

٧) انتشر استخدام حزم البرامج الجاهزة في ميكنة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية أو تقليلها أو حذفها مثل: مرتبات وأجور الموارد البشرية، المزايا والمكافآت والحوافز المتعلقة بهم، الاستفسارات الروتينية لهم، حفظ السجلات والملفات الخاصة بهم. ومن ضمن هذه البرامج: برنامج الخدمة الذاتية للمرؤوسين Employee Self Service والذي يمكن الأفراد من ممارسة بعض وظائف جهاز الموارد البشرية في المنظمة مثل تسجيل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وإثبات عمليات الحضور والانصراف، وهو ما يقلل من الوقت الذي يضيع في مخاطبة المرؤوسين لهذا الجهاز.

٨) اتجهت الكثير من المنظمات نحو التركيز إلى جانب نظم التعويض والتحفيز على المنافع الإجمالية التي يمكن أن تقدم للفرد والتي تجعل حياته أيسر وأسهل و أفضل Work Life Benefits مثل: إتاحة برامج الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمين، إتاحة البرامج التدريبية والترفيهية والاجتماعية للموارد البشرية...الخ.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- إن المدخل الأساسي لوضع معدلات أجور عادلة تتناسب مع مسئوليات الوظائف يتمثل في عملية تقييم الوظائف.

٢- على الرغم من المزايا التي تتمتع بها طريقة الترتيب إلا أن هناك الكثيرمن العيوب التي ترتبط بها.

٣- تختلف طريقة الترتيب عن طريقة التصنيف المتدرج في تركيزها على الأهمية النسبية للوظيفة ككل دون التدخل في العوامل المكونة للوظيفة.

٤- ليس هناك اختلاف بين طريقة الترتيب وطريقة التصنيف المتدرج كطرق لتقييم الوظائف فكلاهما طرق وصفية.

٥- يقصد بالمزايا التي يحصل عليها العامل بالمنظمة تلك البرامج التي تم تصميمها من أجل مكافأة العامل عن أدائه المتميز.

٦- ليس هناك فرق بين المرتب والأجر فكلاهما يمثلان وجهان لعملة واحدة .

٧- لا فرق بين الحوافز والتعويضات غير المباشرة فكلاهما وجهان لعملة واحدة.

٨- تشمل الحوافز العديد من البرامج مثل برامج التأمين الصحي والأجازات وتعويضات البطالة.

٩- تتمثل عدالة هيكل الأجور فى كل من العدالة الداخلية والخارجية.

١٠- يُعتبر التميز فى الأداء أهم أسس منح الحوافز.

السؤال الثاني:

أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١- يقصد بالعدالة........ إدراك الفرد بعدالة الأجر الخاص بوظيفته مقارنة بأجور الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

أ -الخارجية. ب- الداخلية. ج- الفردية. د - الكلية.

٢- يقصد بتقييم الوظائف........

أ - ترتيب الأفراد. ب- ترتيب الوظائف.

ج- دراسة الأجر الخاص بكل وظيفة

٣- تعتبر المشاركة فى الأرباح أحد أشكال........

أ-المزايا. ب- الحوافز ج- التعويضات الثابتة المباشرة.

٤- تعتبر ....تعويضاً عن كون العامل عضواً فى المنظمة:

أ-الأجور. ب- الحوافز. ج- المزايا. د- المرتبات.

٥- تعتبر ....من العوامل الداخلية المؤثرة على تحديد هيكل الأجور:

أ - أهمية الوظيفة ب- تكاليف المعيشة.

ج- ظروف العرض والطلب فى سوق العمل. د- مساومة النقابات العمالية.

الفصل الثاني عشر

إدارة الأداء

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- مقدمة.
- مفهوم إدارة الأداء.
- أهداف واستخدامات إدارة الأداء.
- عناصر نظام إدارة الأداء.
- طرق وأساليب تقييم الأداء.
- مشكلات عملية تقييم الأداء.
- المسئول عن تقييم الأداء (تقييم ٣٦٠ درجة).
- مدى سرية تقارير تقييم الأداء.
- تطبيقات الفصل.

مقدمة:

يعتبر تقييم وإدارة الأداء وظيفة هامة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو تكون تحت إشرافها. فكل مدير في موقعه يقوم بتقييم أداء مرءوسيه لعديد من الأهداف والاستخدامات سواء ما كان منها متعلقاً بهؤلاء المرءوسين من منح وحوافز، مكافآت، أو الحاجة إلى برامج تدريبية ....الخ، أو ما كان منها متعلقاً بإدارة الموارد البشرية ذاتها حيث يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفعالاً للقيام بالكثير من وظائف هذه الإدارة كتخطيط الموارد البشرية، تقييم سياسة الاختيار والتعيين، تقييم سياسة الأجور والحوافز ..... الخ. لذلك فلابد لأداء هذه الوظيفة بالفعالية والكفاءة المطلوبة من توافر نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله تحديد كل المسئولين والمشاركين في عملية التقييم ، تحديد توقيت هذا التقييم، تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء هؤلاء العاملين .....الخ.

مفهوم إدارة الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي تستطيع بها المنظمات تقييم أداء الوظيفة. بمعنى آخر قياس مستويات أداء العاملين للوظائف التي يشغلونها وهو ما يرشد بدوره إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هؤلاء العاملين من فترة لأخرى والعمل على تعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، أي العمل على ترشيد وتحسين هذا الأداء. أي أن عملية "تقييم أداء العاملين" هي جزء من عملية أعم وأشمل وهي عملية "إدارة الأداء" والتي تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين بالمنظمة ، فهي عملية تنظر للمستقبل حيث لا يقتصر الأمر على مجرد التعرف على مستويات أداء العاملين بل العمل على التطوير المستمر لهذا الأداء والتأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق في النهاية أهداف المنظمة.

أهداف واستخدامات إدارة الأداء:

يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المجالات التالية:

١ - **تخطيط الموارد البشرية**: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم ، وأنهم أصلح وافعل في وظائف أخرى ، فهذا يتطلب نقلهم أو ترقيتهم إلى هذه الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.

٢ - **تقويم سياسة الاختيار**: إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار . فهذا يتطلب إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلا.

٣ - **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري**: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم ، فهذا يتطلب القيام بعمليات النقل الإداري اللازمة لتفادي القصور السابق .

٤ - **رسم / أو تقويم سياسة التدريب**: إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى عدم كفاءة البرامج التدريبية ، فهذا يتطلب العمل على رفع كفاءة بعض الأنشطة التدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب .

٥ - **رسم / أو تقويم سياسة الأجور والحوافز**: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء. فهذا يتطلب نظاماً للحوافز المادية تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.

٦ - **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنوياً على نفس المستوى، أو أعلى معنوياً ومادياً في المستوى الأعلى.

٧ – كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرءوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

٨ – مساعدة المرءوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم ، وإمكانات تلافي الأولى وتعظيم الثانية.

عناصر عملية تقييم الأداء:

تتعدد عناصر عملية تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملاً يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض لعناصر ومراحل هذه العملية:

١ – تحديد أهداف المنظمة:

إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين. وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء. وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرءوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها . وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

٢ – تحديد أهداف تقييم الأداء:

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم. فإذا تمثلت هذه الأهداف في اكتشاف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها ، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب ، فإنها تختلف تماماً عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر. إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة.

٣ – تحديد مجالات التقييم:

ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي (أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه، (ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء/أو المرءوسين/ أو العملاء، (ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل. ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يلي:

أ –المهارة في أداء المهام.

ب – عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة، أو ما يسمى بالإنتاجية.

ج– مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدلات أو آلات أو مركبات.

د – الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.

هـ – المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كماً ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة.

و –نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والاحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات.

ز –مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء)

٤ – تحديد معايير التقييم:

فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم . فهذه المعايير هي التي يُقاس عليها الأداء. وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير، وهي (١) معيار الجودة ، (٢) كم الإنجاز في وقت محدد، (٣) التكلفة، (٤) السلوك. لا يكفي أن يكون عاملاً أو موظفاً متمكناً في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول لكنه ينجزه في أطول

من الوقت المحدد أو المعياري ، أو بتكلفة تفوق التكلفة المعيارية . ولا يكفي أن يرتقي أداءه لمعايير الجودة والتكلفة والوقت ، لكنه منحرفاً سلوكياً. أي أن قياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل لابد وأن يستند على هذه المعايير السابقة، وألا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.

٥ – تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك طرق كثيرة للتقييم كما سيتم إيضاحه فيما بعد، وقد لا تصلح طريقه محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات. إن اختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقييم المستخدم ستصبح بعد ذلك المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس من المستغرب على أي حال أن نجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة . فقد تكون طريقة تقييم أداء رجال الإنتاج مختلفاً عن تقييم أداء رجال المبيعات ، أو الموظفين الإداريين وهكذا.

٦ – تدريب المشرفين:

لابد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة في المنظمات. إذ ينبغي تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرءوسيهم. إن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرءوسين، وعلى إنتاجيتهم، وكذلك الخطوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في منح العلاوات، أو المكافآت التشجيعية أو الترقية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

٧ – مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل أن تجري عملية التقييم لابد وأن يناقش الرئيس مع مرءوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم، وفائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

٨ – مناقشة نتائج التقييم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، غير أن هذا يجب ألا يحدث. إن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القدرة

والضعف في أدائه ، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة . فإذا كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض جوانب القوة في إنجاز موظفيه. ثم ينتقل بعد ذلك إلى جوانب الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه في تحسين هذه الجوانب. كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بحرية كاملة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهة نظره . ويجب ألا يدور محور المناقشة على العلاوات والمكافآت وإنما على إبراز جوانب القوة والضعف في أداء الموظف وكيفية تطوير أدائه مستقبلاً.

٩ – تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

طرق وأساليب تقييم الأداء:

تتعدد الطرق المستخدمة لتقييم أداء العاملين في أية منظمة، إلا أنه في هذا الجزء سوف يتم التعرض لأهم واكثر هذه الطرق شيوعاً ومنها ما يلي:

١ – طريقة التدرج البيانيGraphic Rating Scale:

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقييم أداء العاملين شيوعاً وأبسطها استخداماً. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم مثل حجم العمل، الدقة في العمل، التعاون، الانتظام في الحضور، المعرفة بطبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء...الخ . وبعد تحديد هذه المعايير يتم تحديد مدى توافرها في الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، ويجمع

الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد . وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (٢٦) التالي:

شكل رقم (٢٦)

نموذج لتقييم الأداء طبقاً لطريقة التدرج البياني

العناصر	درجات التقييم				
	مستوى غير مرضى (١)	مستوى أقل مما هو مطلوب (٢)	مستوى مرضي (٣)	مستوى أكثر مما هو مطلوب (٤)	مستوى متميز (٥)
- حجم العمل -الدقة في العمل -المعرفة بطبيعة العمل -الانتظام في الحضور - العلاقة مع الزملاء - العلاقة مع الرؤساء					

وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة، إلا أنه يشوبها بعض العيوب منها عدم قدرة القائمين بالتقييم على تفسير درجات التقييم بنفس الطريقة، ويرجع هذا إلى اختلاف خلفياتهم وخبراتهم وشخصياتهم، يضاف إلى ذلك احتمال تميز القائم بالتقييم تجاه الجانب الإيجابي لدرجات التقييم.

٢ – طرق الترتيب Ranking Scale:

تظهر أهمية استخدام هذه الطرق عندما يكون من الضروري مقارنة أداء فردين أو أكثر. وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في مجال طرق الترتيب وهي:

أ – الترتيب التبادلي Alteration

ب – المقارنة الثنائية Paired Comparison

ج – التوزيع الإجباري Forced Distribution

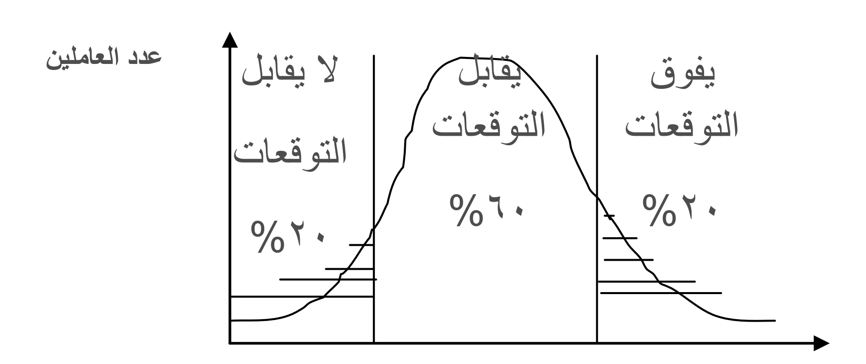
أ - **الترتيب التبادلي:** طبقاً لهذه الطريقة يقوم كل رئيس قسم بترتيب مرءوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير معينة وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل)، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم . وهذه الطريقة على الرغم من أنها تمتاز بالسهولة والبساطة، إلا أنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء والتي سوف يتم ذكرها في جزء لاحق من هذه الوحدة.

ب - **المقارنة الثنائية:** يتطلب استخدام أسلوب المقارنة المزدوجة أو الثنائية أن يقوم المدير بمقارنة أداء كل اثنين من العاملين ببعضهم البعض طبقاً لمعايير محددة. ويحصل العامل على درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله في المقارنة، وعند الانتهاء من هذه المقارنة يحدد المدير أفضل العاملين في ضوء ما حصل عليه كل منهم من درجات. ويستغرق هذا الأسلوب وقتاً طويلاً لإجراء تلك المقارنة خاصة إذا كان عدد العاملين في الإدارة كبيراً.

ج - **التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على توزيع مستويات الأداء لمجموعة العاملين في إدارة أو قسم ما طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي. بمعنى مقارنة أداء هؤلاء العاملين بوضع نسب مئوية طبقاً لمستوى أدائهم.

ويوضح الشكل التالى كيفية تطبيق هذه الطريقة، حيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقيم ٦٠% (على سبيل المثال) من العاملين على أنهم يقابلون توقعات الأداء (أداء متوسط)، ٢٠% يفوقون هذه التوقعات (أداء مرتفع)، ٢٠% الآخرين منهم الذين لا يقابلون التوقعات (أداء منخفض)، وهو ما يمكن توضيحه على النحو المبين في الشكل رقم (٢٧) التالي:

شكل رقم (٢٧)
ترتيب تقييم الأداء



ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذه الطريقة هو عدم القدرة على استخدام التوزيع الطبيعي في حالة صغر عدد العاملين المراد تقييم أدائهم .

٣ – طريقة المواقف الحرجة Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف . وعند عملية التقييم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث التي مر بها هذا الموظف . وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى ، ولكنها أيضاً تثير بعض المشاكل منها:

أ – الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.

ب – نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.

ج – تتطلب هذه الطريقة نوع من الرقابة اللصيقة على الموظف.

٤ – طريقة قائمة الاختيار Checklist Method :

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقييم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة أما ب "نعم" أو "لا".

ثم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة. ويمكن توضيح أمثلة لهذه العبارات من خلال الشكل رقم (٢٨) التالي:

شكل رقم (٢٨)

طريقة قائمة الاختيار في تقييم الأداء

اسم الموظف : .... القسم : ....

اسم القائم بالتقييم : .... التاريخ : ....

وزن الأهمية للعبارة	العبارات أو الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب	
		نعم	**لا**
( )	١ – يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة .	☐	☐
( )	٢ – لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.	☐	☐
( )	٣ – هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة بعد أوقات العمل ؟	☐	☐
( )	٤ – هل يتبع الموظف القواعد والتعليمات؟	☐	☐

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها وإمكانية تعديلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها يتمثل في عدم معرفة القائم بالتقييم

بالأوزان المعطاة لكل عبارة أو سؤال، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

٥ – طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج . أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرءوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

أ – يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرءوسيه لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

ب – أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرءوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرءوس مثلاً.

ج – عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد وبوضوح المطلوب إنجازه من الموظف، وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز، كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم بين المدير والموظف على تحديد الإنجاز أو النتائج المطلوبة، وطريقة قياسها.

غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه ومن الموظفين المعنيين بعملية التقييم.

٦– طريقة تقارير الكفاءة الدورية:

وهى أكثر الطرق المطبقة فى المنظمات المصرية، بصفة خاصة الحكومية منها. حيث يُعد الرئيس المباشر تقرير سنوى أو نصف سنوى عن كل مرءوس من مرءوسيه، يعكس تقديره ورأيه بناءً على مجموعة من عناصر التقييم، والتى تشمل ثلاثة مجالات: الأداء الفنى، الأداء السلوكى، واحتمالات التطور المستقبلى فى المجالين السابقين، على سبيل المثال حجم العمل، الدقة في العمل، التعاون مع

الزملاء والرؤساء، الانتظام في الحضور، المعرفة بطبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل...الخ . وبعد تحديد هذه العناصر يتم تحديد مدى توافرها في الفرد ، وذلك من خلال وضع درجة معينة أو نسبة مئوية محددة- طبقاً للنظام المعمول به فى المنظمة- تعكس مدى توافر هذه العناصر في أداء المرءوسين، ثم يتم جمع الدرجات أو النسب الخاصة بالتقييم ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

مشكلات عملية تقييم الأداء:

غالباً ما يتعرض المشرفون القائمون بعملية تقييم الأداء لكثير من المشكلات أثناء قيامهم بهذه العملية مما يزيد من احتمالات الخطأ فيه . ومن المشكلات الشائعة التي يواجهها القائم بالتقييم ما يلي:

١ – تأثير الهالة Halo Effect:ويعني أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء ينسحب بالتالي على بقية العناصر. وتظهر هذه المشكلة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع مرءوسيه جيدة أو سيئة. فالعلاقات الجيدة ستنعكس على جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للمرءوس والعكس صحيح.ويمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة من خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء.

٢- الميل للوسطية Central Tendency:يميل بعض الرؤساء والمديرين إلى إعطاء تقدير متوسط للأداء وذلك لجميع أو غالبية العاملين والمرءوسين متجنبين بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها. فمثلاً إذا كانت درجات التقييم تتراوح بين (١) إلى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون على (٣).وتظهر الميل للوسطية مشكلة للإدارة بصفة خاصة عند اتخاذ قرارات بشان الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

٣ – التشدد أو الليونةStrictness or Leniency: يحدث تحيز التشدد في الحالات التي يعطى فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين،والعكس بالنسبة لتحيز الليونة وهي الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.

٤ – التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة عند قيام بعض المديرين بتقييم مرءوسيهم بدوافع نفسية أو اجتماعية أو دينية أو لاعتبارات النوع أو العمر أي أن التقييم يكون لاعتبارات غير موضوعية. بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين.

٥ – **أخطاء النسيان**:فمعظم التقديرات عن المرءوسين تقدر عن فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرءوس، وهذا قد لا يُعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان المرءوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال الاعتماد على "سجل الأحداث الحرجة أو الهامة "Critical incidents" للمرءوس وهو سجل يدون فيه أداء المرءوس في المواقف الهامة أو الحرجة التي واجهها أثناء تأديته لعمله – وذلك كما سبق إيضاحه في جزء سابق من هذه الوحدة – بالإضافة إلى ضرورة القيام بالتقييم الدوري لأداء العاملين (ربع أو نصف سنوي) للتغلب على هذه المشكلة .

٦ – **التأثير الإداري**: يميل كثير من المديرين إذا كان الهدف من عملية التقييم هو منح العلاوة أو الترقية أو المكافأة إلى إعطاء تقديرات غير منخفضة لمرءوسيهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم ، وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.

يتضح من أخطاء التقييم السابقة أن كثيراً من العاملين قد يتم تقييم أدائهم بأقل أو أكثر مما يستحق نمط أو مستوى أدائهم ، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات على أساس غير سليم. وحتى يتحقق التقييم العادل للأداء بما يجعله حافزاً في حد ذاته بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين للحصول على الحافز المستحق لهم بشكل سليم ، نرى أنه يمكن تدريب الرؤساء والمشرفين بالشكل الذي يؤهلهم إلى القيام بالتقييم العادل والسليم لأداء مرءوسيهم ، حيث أن الأخطاء السابقة إنما ترجع في غالبيتها إلى أسباب شخصية غير موضوعية تتعلق بالرؤساء والمشرفين أنفسهم.

المسئول عن تقييم الأداء (تقييم ٣٦٠ درجة):

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه في كثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في التقييم . ولتلافي هذا العيب تتجه

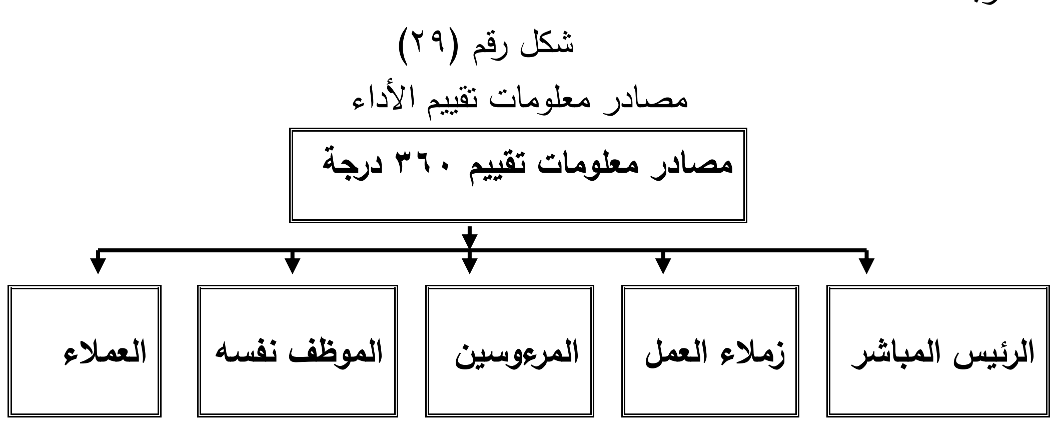
معظم المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على ما يسمى "بتقييم ٣٦٠ درجة" . الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف. وعند استخدام طريقة تقييم ٣٦٠ درجة تتنوع مصادر تقييم الأداء لتتضمن العديد من المصادر مثل : الرئيس المباشر ، وزملاء العمل ، والمرءوسين ، والموظف نفسه ، والعملاء .

الرئيس المباشر:

الرئيس المباشر هو من أهم مصادر معلومات التقييم . ومن الطبيعي أن يكون الرئيس المباشر أكثر الأشخاص إلماماً بمتطلبات الوظيفة وأكثرهم إلماماً بمستوى أداء المرءوسين.وبمعنى آخر فإن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرءوسين.

ويعرض الشكل رقم (٢٩) أهم مصادر المعلومات اللازمة لتنفيذ تقييم ٣٦٠ درجة.

شكل رقم (٢٩)
مصادر معلومات تقييم الأداء



ونظراً للتقدم الذي يمكن أن يحققه الرئيس المباشر في حالة ارتفاع مستوى أداء العاملين، أو التقهقر الذي يمكن أن يلحق به في حالة تدهور أدائهم ، فإن الرئيس المباشر يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل. وأخيراً فإن التغذية العكسية التي يمكن أن يقدمها الرئيس المباشر إلى المرءوس يمكن أن تكون مرتبطة إلى حد بعيد بالأداء الفعلي للمرؤوس.

وبرغم ما سبق فإن هناك بعض المشاكل التي قد تنتج في حالة الاعتماد على الرئيس المباشر كمصدر أساسي لمعلومات تقييم الأداء. ففي بعض الحالات قد يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي للمرءوس. على سبيل المثال، يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة سلوك رجال البيع الذي يعملون في الأسواق معظم أوقاتهم ، وقد يدفع ذلك بعض المديرين إلى قضاء يوم كامل في صحبة رجل البيع. وحتى في تلك الحالات سوف يكون رجل البيع غير طبيعي نظراً لتواجد الرئيس المباشر معه.والمشكلة الأخرى الأكثر خطورة هي التحيز الشخصي الذي قد يظهره الرئيس المباشر لصالح موظف معين أو ضده. ومن ثم فإن نظام تقييم الأداء الجيد يجب أن يصمم بحيث يقلل درجة تأثر نتائج التقييم بهذا النوع من التحيز. والطريقة الجيدة لذلك هي عدم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء.

زملاء العمل:عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من ملاحظة السلوك الفعلي للمرءوس، فإن زملاء العمل يستطيعون الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة. وغالباً ما يتوافر لدى زملاء العمل درجة عالية من المعرفة بمتطلبات العمل، إضافة إلى قدرتهم على مراقبة السلوك الوظيفي على الطبيعة. وتزداد أهمية الاعتماد على زملاء العمل كمصدر للتقييم في الحالات التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي. ومن مشاكل الاعتماد على زملاء العمل هو تزايد احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء. فمن الطبيعي أن يكون تقييم الزملاء للأصدقاء مرتفعاً بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي للفرد. وعلى العكس من ذلك، قد يكون تقييم الأداء منخفضاً في الحالات التي تظهر فيها خلافات أو شقاق بين زملاء العمل والفرد الذي يتم تقييمه.

الموظف نفسه:يمكن في بعض الحالات الاعتماد على الموظف نفسه في الحصول على معلومات عن مستوى الأداء وهو ما يعرف باسم "التقييم الذاتي" . ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع من المغالاة في تقييم الفرد لنفسه . ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظف يعلم أن نتائج هذا التقييم يمكن أن تؤثر على مستقبله الوظيفي (الترقيات والأجور مثلاً) ، أو أن الموظف غالباً ما يعتقد أن السبب في مستوى أدائه المتدني سببه الغير وليس هو شخصياً .

العمـلاء: يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة . ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على السلوك الوظيفي للفرد . وغالباً ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء أراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات، وقد يعاب على هذا المصدر أنه مكلف.

مدى سرية تقارير تقييم الأداء:

تتساءل بعض المنظمات : هل من الأفضل إخبار المرءوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم بذلك ؟ . وهو الأمر الذي يطلق عليه أحياناً بعلانية وسرية نتائج التقييم.

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه أأمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرءوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم ، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى اتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا.

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرءوسين بنتائج التقييم ، وذلك لعدة أسباب، أهمها ما يلي: المرءوس يود أن يعرف مستوى أدائه، ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي، كما أن العلانية تشيع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.

وفى ذات السياق، ثبت من الناحية العلمية، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة علمياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية)، وذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرءوسه.

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل، وعلى تحفيزهم في. كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإدارية التي تسعى المنظمات لتنميتها، وذلك لكي تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.

كيف يتم إخبار المرءوسين بنتيجة التقييم ؟

هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء، وأهم هذه القواعد هي:

١ – الصراحة في تقديم المعلومات عن المرءوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرءوس.

٢ – تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرءوس ، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.

٣ – إقناع المرءوس بالنتيجة ، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل، والحسم في إدارة المقابلة.

٤ – الديمقراطية، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرءوس لكي يعبر عن رأيه، أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرءوسيه.

٥ – المقابلة هي وسيلة لحل كل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء.

ملامح التطور في وظيفة إدارة الأداء:

في سبيل التغلب على كثير من المثالب التي تقابلها طرق تقويم الأداء البشري التقليدية وغير التقليدية، والتي تم تناولها في الفصل التاسع كرست الكثير من المنظمات الرائدة على مستوى العالم جهدها بغية التوصل إلى آليات تساعد على إزالة تلك المثالب أو الحد منها على أقل تقدير.

وقد سارت الجهود المبذولة في هذا الصدد في أربعة اتجاهات، **الأول** يسعى إلى زيادة درجة الموضوعية (الدقة، العدالة، التجرد، المساواة) في طرق التقويم المتبعة حاليا على أساس أنه لا يوجد للآن طريقة خالية من التحيز الفردي أو الأخطاء. أما **الاتجاه الثاني** فيتركز في البحث عن طرق مستحدثة وأكثر موضوعية لتطوير وضمان سلامة عملية التقويم. وبالنسبة **للاتجاه الثالث**، فيهتم بموضوع تقويم أداء القيادات الإدارية، أما **الاتجاه الرابع** فيتناول موضوع التحول من تقويم الأداء إلى إدارة الأداء.

ففيما يتعلق **بالاتجاه الأول**، أسفرت المحاولات التي تمت في هذا الشأن عن مجموعة من الآليات لمواجهة مشكلات التقويم، ومن ثم المساهمة في إنجاح نظام التقويم لعل أهمها:

* تحديد وتوضيح أهداف المنظمة والوظيفة بدقة.
* تطوير أساليب تحقيق الأهداف.
* إيجاد معايير أفضل لقياس أداء الموارد البشرية مثل: حسن استغلال الموارد البشرية، تكلفة الأنشطة، رضا العميل عن الخدمة، مدى الاهتمام بكسب المعارف الجديدة، الأفكار والمقترحات التطويرية، مدى الاستفادة من البرامج التدريبية، مدي إمكانية القيام بأداء وظائف الغير، مدى فهم أهداف ورسالة المنظمة، تقديم منتج متميز، العناية بالعملاء وخدمتهم.
* الاهتمام بتوثيق الصلة بين رئيس العمل والمرؤوس وتزويد المرؤوس بالمعلومات الكفيلة بتحسين الأداء.
* تحديد الأداء أي التحديد الدقيق للعناصر والصفات والمعايير المرغوب قياسها والتي سيتم بمقتضاها التقويم على أساس تحليل واجبات ومهام الوظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.
* مراجعة نتائج التقويم من قبل المستوى الإداري الأعلى.
* وجوب مساءلة ومحاسبة الرؤساء عن صحة وعدالة التقويم.
* تنمية الثقة والاطمئنان لدى الموظف في موضوعية التقويم.
* استخدام سجلات خاصة لكل فرد يدون فيها المهام المكلف بها ومستوى الإنجاز.
* التأكد من أن العوامل التي يتم تقويمها تؤثر على الأداء.
* استخدام عدد محدود من الصفات موضوع التقويم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة أو زيادة عدد وحدات القياس للعنصر الواحد.
* عدم احتساب قيمة إجمالية لأداء الفرد والاكتفاء بالتقديرات الجزئية للعناصر محل التقويم.

* تقويم الموظف من واقع نتائج أعماله (المُخرجات) التي أنجزت بالفعل وليس عن طريق المهارات والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة (المُدخلات) أو عن طريق شخصيته.
* الأخذ بمبدأ تقويم الأداء مع المراجعة الدورية للتقدم في العمل.
* التأكد من وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية عملية التقويم.
* التأكد من فهم ووضوح Specify العملية من قبل أفراد المنظمة.
* الحرص على أن يتم التقويم وفق معايير شاملة وقابلة للقياس وثابتة ومكتوبة بوضوح ويخطر بها الموظف عند التحاقه بالوظيفة.
* أن يمتد التقويم ليشمل الحياة الوظيفية للفرد وألا يقتصر على فترة زمنية محددة، وذلك حتى يصبح له وزن وثقل.
* استخدام نماذج مبسطة أو سجلات لتدوين الوقائع التي تحدث أولاً بأول، وكذا أدوات بسيطة وسهلة لرصد وتسجيل التقديرات الفرعية لعناصر التقويم المختلفة.
* استخدام عدة نماذج لتقويم الكفاءة بحيث يُصمم نموذج لكل مجموعة وظيفة متجانسة.
* تحسين درجة الاعتمادية أو التعويل على التقويم عن طريق: زيادة عدد وحدات القياس للعنصر الواحد، الحصول على مؤشرات متعددة عن الأداء لعدة فترات زمنية، الاستفسار عن الخاصية الواحدة بعدة أسئلة.
* تحسين درجة الصحة عن طريق: اختيار الطريقة المناسبة للتقويم التي تساعد على اكتشاف الفروق في أداء الموارد البشرية، التركيز على عناصر محددة للأداء، تدريب المقومين على عملية التقويم.
* مراعاة البعد الإنساني في عملية التقويم.
* الحرص على أن تكون المعايير موضوعية وصحيحة ويمكن الاعتماد عليها بقدر الإمكان.
* أن تكون وسائل متابعة الأداء والتقويم سهلة.
* أن يتم إبلاغ الموظفين دائما بالطرق المستخدمة في التقويم.

* الحرص على أن يُخطر الموظفون كتابة بنتائج تقويم أدائهم ويفضل أن يتم ذلك من خلال مقابلة أو عدة مقابلات شخصية.
* إعداد تقارير الكفاءة خلال فترات زمنية قصيرة.
* الحرص على أن تتم عملية التقويم بصفة دورية (أكثر من مرة في السنة).
* تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من التقويم.
* ألا يكون الهدف من التقويم تصيد الأخطاء للأفراد أو تحويله إلى تقويم شخصي.
* الحرص على أن تكون طريقة تقويم الأداء مقبولة Acceptable من قبل الأفراد محل التقويم.
* اللياقة في معاملة الأفراد ذوى التقديرات المنخفضة.
* المراجعة الدورية لمعايير وطرق وإجراءات وخصائص نظام تقويم الأداء.
* توفير إجراءات رسمية للنظام.
* التأكد من التوافق الاستراتيجي Strategic Congruence لطريقة تقويم الأداء مع خطة المنظمة الإستراتيجية.
* الحرص على أن يتم تقويم كل المرؤوسين بالنسبة لعنصر واحد من عناصر التقويم، ثم لعنصر آخر وهكذا بدلاً من أن يتم كل واحد منهم بالنسبة لجميع العناصر تحاشياً لتأثير الهالة أو التعميم.
* استخدام عناصر متباينة لتقويم الأداء من وظيفة لأخرى داخل نفس المنظمة.

أما فيما يتعلق **بالاتجاه الثاني**، فقد ركز على تطوير طرق أكثر حداثة لتقويم الأداء تعمل إلى جانب الطرق المعروفة على أساس أن عملية تقويم الأداء البشري هي عملية تنطوي على مفهوم أو منهج إنساني، كما تنطوي على مفهوم أو منهج للضوابط الموضوعية، فضلاً عن كونها بمثابة نظام مستمر يتجدد بشكل مستمر لتقويم السلوك الوظيفي المستمر، كما أنها أسلوب لصناعة القرارات بالمشاركة. ومن أهم الطرق الحديثة ما يلي:

١ – **طريقة التقويم الذاتي:** وهي طريقة تقوم على إعطاء الفرصة للفرد محل التقويم للتعليق على الأداء المتعلق به في النموذج المستخدم في التقويم، ولتقديم المقترحات التي يمكن أن تؤدى إلى تعديل توصيف الوظيفة الخاصة به أو التدريب الذي يحتاجه حتى يصل إلى مستوى الأداء الذي تتوقعه منه المنظمة.

وتتجه كثير من المنظمات إلى انتهاج هذه الطريقة في الوقت الراهن، ولكنها تحتاج إلى درجة عالية من الثقة بين الإدارة والموارد البشرية العاملة كما يحتاج إلى مُناخ عمل مواتي داخل المنظمة.

على أنه ينبغي الإشارة إلى أن طريقة التقويم الذاتي ليست طريقة إضافية للطرق السابق استعراضها ولكنها طريقة متممة لها.

٢ – **طريقة ٣٦٠ °:** وهي طريقة تعتمد على تعدد وتنوع مصادر التقويم لتشمل الرئيس المباشر والزملاء والمرؤوسين والعملاء وكذلك الموظف نفسه.

أي أنه وفقاً لهذه الطريقة يتم التقويم بشكل مشترك وذلك في إطار يحيطه قدر من السرية، حيث يتم اختيار الصفات موضوع التقويم بمعرفة القائمين بالتقويم، ثم يتم إحاطتهم بنتائج التقويم على أن يقوموا بالرقابة على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج هذا التقويم.

وتتميز هذه الطريقة بانخفاض درجة التحيز الفردي وذلك لوجود عدة مصادر للمعلومات الخاصة بالتقويم، كما تمتاز بازدياد التفاعل والتعاون بين جهات من داخل المنظمة وجهات من خارج المنظمة في عملية التقويم، إلا أنها تحتاج إلى درجة عالية من الوعي لجميع الأطراف المشتركة في التقويم وذلك لضمان درجة عالية من الدقة والثبات للمعايير المستخدمة في القياس، أي أنها تعبر تعبيراً صادقاً عن الأداء المرتبط بشاغل الوظيفة موضوع التقويم. وتعنى الدقة أن العناصر الموضوعية تكون قادرة على التمييز بين الأداء العالي والأداء المنخفض، أما الثبات فيعنى ثبات نتائج التقويم ذاتها إذا ما استخدمت نفس العناصر في تقويم أداء مجموعة من شاغلي نفس الوظيفة أو إذا ما استخدمت على فترات زمنية لاحقة، حيث يجب في جميع الأحوال اتساق نتائج التقويم مع بعضها البعض.

ومن المعروف أن لكل مصدر من مصادر التقويم تحيزاته وزاويته الخاصة التي يرى بها الأمور.

فالرئيس يقوم بتقويم المرؤوس من زاوية واحدة فقط هي زاوية النتائج التي ينجزها، ولكنه قد يجهل تماماً حجم الجهد الذي بذله المرؤوس والوسائل التي استخدمها لتحقيق تلك النتائج، وقد لا يعرف أسلوبه في الابتكار، ولذا فهو لن يتمكن من تقويم أسلوب العمل الذي يستخدمه المرؤوس من كل الزوايا.

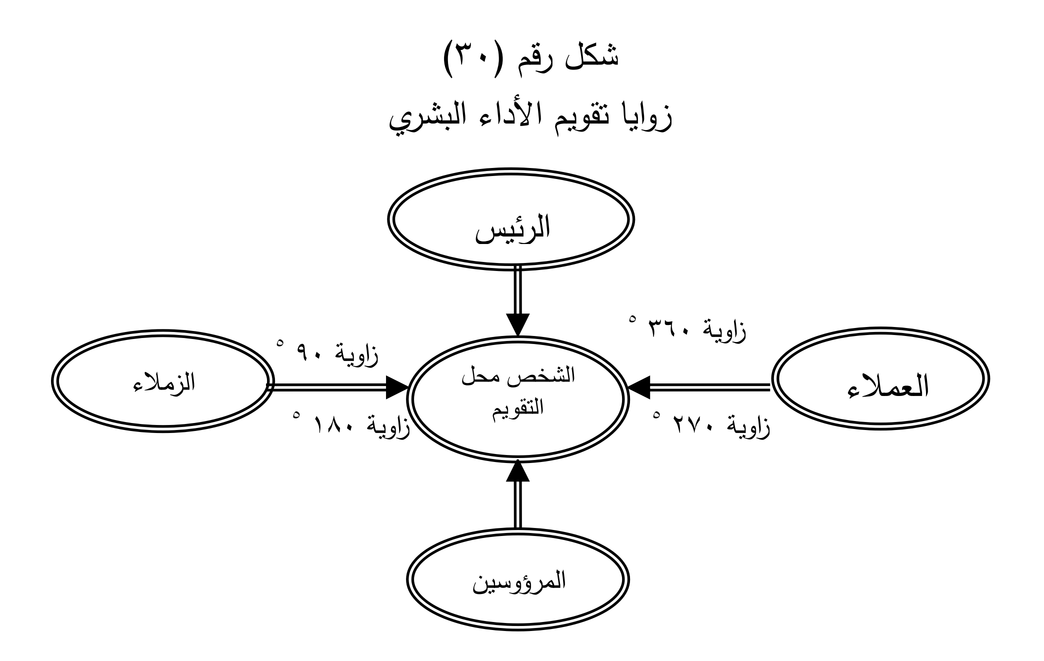
والزملاء يعلمون عن مهارات وقدرات زميلهم المرؤوس أكثر مما يعلم الرئيس، فهم يعرفون نقاط ضعفه وقوته جيداً، ولكنهم عندما يقومون بالتقويم يفعلون ذلك من خلال وجهة نظرهم الشخصية بغض النظر عن النتائج التي يحققها، وبذلك فهم يقيمون عمل زميلهم من زاوية واحدة أيضا.

والمرؤوسون على عكس ما يظن الكثير من المديرين يستطيعون إمداد الرؤساء بمعلومات هامة جداً، فهم يعرفون كل ما يحدث في مواقع الأحداث وهذه النوعية من المعلومات تكون بعيدة المنال بالنسبة لمعظم الرؤساء ولكن المرؤوسين أيضاً يصدرون أحكامهم وتقديراتهم من زاوية واحدة فقط، قد تكون هذه الزاوية مثلاً هي منظار الظلم/ العدل.

أما العملاء فيستشعرون بدقة قوة المنظمة أو ضعفها، وبناء على ذلك يقبلون على التعامل أو عدم التعامل مع الشخص محل التقويم. وهم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم المنظمة أو تأخرها ولكنهم أيضا يرون الأجور من زاوية واحدة، فهم يستطيعون أن يصفوا بدقة وضعية الفرد التنافسية في السوق ولكنهم لا يستطيعون أن يقولوا له كيف يدير أعماله.

وعلى ذلك، فإنه الحصول على تقويم صحيح ومعلومات ذات قيمة عن أداء الفرد وعمله يكمن في عدم الاعتماد على مصدر واحد للتغذية العكسية بل في تنويع مصادر التقويم والمعلومات كلما أمكن ذلك، حيث تتدفق المعلومات من كل الزوايا ولا تقتصر على زاوية واحدة، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٣٠) التالي:

شكل رقم (٣٠)
زوايا تقويم الأداء البشري



المصدر: بتصرف من: محمد جمال ثابت، تقييم أداء العاملين وتنمية المهارات الإشرافية، **برنامج تدريبي**، (القاهرة: مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، ٢٠٠٦).

٣ – طريقة التقويم بالأهداف والنتائج: لا تعنى هذه الطريقة بالضرورة أسلوب الإدارة بالأهداف ولكنها طريقة مستنبطة من هذا النوع من الأساليب الإدارية، حيث يطلب من القائم بالتقويم إجراء عملية قياس وتقويم أداء الفرد طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها بصورة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاجتماعات التي تعقد بينهما لهذا الغرض.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تؤكد على أهمية مشاركة الفرد في اختيار وتحديد المعايير التي تستخدم للحكم على أدائه، وبالتالي فهو يعرف مقدماً أسس التقويم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة. وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقويم وموضوعيته وعدم تعرضه للتحيز من قبل المقوم كما يحدث في الطرق التقليدية.

وعلاوة على ذلك، فإن هذه الطريقة تركز على الأداء ذاته وليست على العوامل الشخصية، كما أنها لا تتأثر بالرأي الشخصي للقائم بالتقويم، وتحقق التغذية المرتدة بين الطرفين وتشجعهم على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الأداء المستقبلي.

وأمام هذا الوضع تتجه الكثير من المنظمات لتطبيق هذه الطريقة. بيد أن مما يؤخذ عليها، أن الأفراد محل التقويم قد لا يحققون الأهداف المطلوبة منهم لأسباب خارجة عن إرادتهم، كما أنهم قد يركزون بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي تستخدم لذلك.

٤ – **طريقة الجودة الشاملة:** تعُد برامج تقويم الأداء المبنية على الجودة الشاملة Total Quality Driven Appraisal من أحدث طرق تقويم الأداء، حيث يتم التركيز على الجودة والتي لم تنل الاهتمام الكافي في الطرق الأخرى، حيث أن معظمها يركز على كمية الأداء وليس جودته.

وتقوم هذه البرامج على فلسفة مساعدة المرؤوسين على تحسين أدائهم وعلى إشراكهم في عملية تعديل تقويم الأداء وجعل الجودة مسئولية الجميع. وهذا المدخل لا يصلح للتقويم الفردي وإنما للتقويم الجماعي.

وبالنسبة **للاتجاه الثالث**، فكان جُل اهتمامه منصباً على تقويم أداء القيادات الإدارية.

فمن المعروف أن عملية تقويم الأداء للقيادات الإدارية عملية في غاية الصعوبة والتعقيد من منطلق أنهم المسئولين بدرجة كبيرة عن تقويم أداء المرؤوسين.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن مسئولية تقويم القيادات الإدارية تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لأخر.

فقد يقوم بالتقويم جهات من داخل المنظمة و/أو جهات من خارج المنظمة. فمن الداخل يمكن أن يتم التقويم من قبل رؤساء القادة و/أو من قبل مرؤوسيهم، ومن الخارج يمكن أن يتم التقويم من قبل أصحاب المصلحة و/أو المتعاملين مع المنظمة و/أو عملائها و/أو الجهات الرقابية في الدولة.

وعادة يتم تقويم القيادات الإدارية من خلال طرق متعددة منها تقارير الإنجازات الماضية والحالية، آراء الزملاء والمرؤوسين والعملاء أصحاب المصلحة والجهات الرقابية، المقابلات المتعمقة، الاختبارات والاستبيانات.

وتتضمن عناصر (جوانب) ومعايير تقويم الإدارة العليا: الصفات الشخصية (مثل: الطموح، سعة الأفق والرؤية المستقبلية، قوة الشخصية "الكاريزما"، الذكاء والفطنة، القدرة على الابتكار، القدرة على التأثير)، الصفات السلوكية (مثل: الطهارة، وحُسن السمعة، نظافة اليد)، القدرات الأدائية (مثل تأثيره على رقم وجودة أعمال المنظمة وأرباحها، وعلى تحسين صورتها الذهنية Image، وعلى تحقيق رضا وولاء العملاء الداخليين والخارجين، وعلى تكوين الصف الثاني، وعلى زيادة تماسك المنظمة، وعلى إنتاج القيمة، وعلى تحسين الإنتاجية، وعلى تحسين معارف المرؤوسين)، وعلى النواحي المرتبطة بالسيرة الذاتية (مثل الأقدمية، المؤهل العلمي، الخبرات العملية الماضية).

ورغم أهمية تقويم أداء القيادات الإدارية إلا أن هناك عدة مشكلات قد تؤدى إلى إخفاق هذه العملية منها:

١ – عدم وجود اتفاق حتى الآن على طرق أو معايير معينة لتقويم أداء القادة.

٢ – مقاومة كثير من القيادات لعملية التقويم خشية نتائجها خاصة السلبية، فهناك من يرى أن مستوى أداء نصف المديرين التنفيذيين في العالم أقل من المتوسط Half Of The CEO'S Of The World Are Below Average، وعدم رغبتهم في معرفة أراء المرؤوسين أو الجهات الرقابية نحوهم.

٣ – ابتعاد عملية التقويم عن الموضوعية بسبب عدم القدرة على تحييد دور قوى الضغط والنفوذ وكذا الجوانب الشخصية والإنسانية في هذه العملية.

٤ – شعور بعض القادة بأنهم فوق التقويم، وعدم اعتياد البعض الأخر أو إعدادهم لذلك.

أما فيما يتعلق **بالاتجاه الرابع** فينتقل بموضوع تقويم الأداء نقلة نوعية حيث يركز على ضرورة استخدام مفهوم جديد أكثر اتساعاً يشمل إدارة الأداء ككل وليس

مجرد قياسه وتقييمه، وذلك على أساس أن إدارة الأداء وعلى نحو سبق بيانه أداة هامة تستخدمها منظمات اليوم لتحقيق الميزة التنافسية.

وبصفة عامة تتضمن عملية إدارة الأداء ثلاثة مكونات هي: ١- تحديد الأداء، ٢- قياس وتقييم الأداء، ٣- إصلاح الأداء من خلال تعريف الموارد البشرية بما يمكنها عمله لتحسين أدائها وذلك عن طريق عمليات التغذية المرتدة التي تتم خلال مقابلات التقويم.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- ليس هناك فرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

٢- تشير عملية إدارة الأداء إلى نظام كلي للمنظمة موجه للمستقبل ولا ينحصر في الماضي.

٣- هناك العديد من المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء.

٤- تعتبر أخطاء القائم بالتقييم وتحيزه إلى اتجاه معين أو خصائص فردية معينة أحد المشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء.

٥- عند استخدام طريقة تقييم ٣٦٠ درجة تتنوع مصادر تقييم الأداء.

٦- تعتبرعلنية نتائج تقييم الأداء أفضل من سريتها.

٧- يعتبرالمدير المباشر هو المسئول الوحيد عن تقييم أداء مرءوسيه.

٨- تتمثل أهم معايير تقييم الأداء فى الجودة و التكلفة والسلوك.

٩- تعتبر طريقة التوزيع الإجبارى المستخدمة لتقييم أداء العاملين من أهم طرق تقييم الأداء.

١٠- يمكن التخفيف من حدة المشكلة الخاصة بتأثير الهالة من خلالالاعتماد على سجل الأحداث الهامة.

السؤال الثاني:أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١ - يقصد بتقييم الأداء:

أ -العملية التي تستطيع بها المنظمة ترتيب الوظائف.

ب-العملية التي تستطيع بها المنظمة تقييم أداء الوظيفة.

ج – العملية التي يتم من خلالها وضع نظم التعويضات

د–لا شئ مما سبق.

٢ – تتمثل الجوانب الأساسية لعملية إدارة الأداء في:

أ – تحديد الأداء. ب– تقييم الأداء.

ج–تزويد العاملية بنتائج أعمالهم إيجابا وسلبا. د – كل ما سبق.

٣ – تأثير الهالة هو..... :

أ – إعطاء تقدير متوسط للأداء.

ب– انعكاس أحد عناصر الأداء علي بقية العناصر.

ج – الليونة أو التشدد في التقييم. د– لا شئ مما سبق.

٤ – من مشكلات عملية تقييم الأداء، كل مايلى ماعدا.....

أ – تأثير الهالة. ب– التحيز الشخصي. ج– التأثير الإداري.

د– تقادم البيانات الخاصة بالموظف الذى يتم تقييمه.هـ– كل ما سبق.

٥ – يمكن اخبار الموظف بنتيجة تقييم ادائه من خلال .....:

أ – الرئيس المباشر. ب– خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم.

ج – إدارة الموارد البشرية. د – كل ما سبق.

الفصل الحادي عشر

تدريب وتنمية الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على ما يلي:

- مفهوم وأهمية التدريب.
- أسباب الاهتمام بالتدريب.
- التدريب كمنظومة عمل.
- أهداف التدريب.
- المبادئ العامة للتدريب.
- مراحل نظم التدريب.

- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.
- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.
- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
- مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.
- مقومات التدريب الفعال.
- تقييم النشاط التدريبي.

- تطبيقات الفصل.

مفهوم وأهمية التدريب:

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلي الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهارات وافكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد اعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

السؤال: ما هي الأسباب التي أدت إلي الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري؟

الاجابة: تتضح أهمية التدريب فيما يلي:

١ – ضرورة تدريب العاملين الجدد والمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.

٢ – تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوي أدني إلي مستوي أعلي، وبالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام باعبائها ومسئولياتها.

٣ – التطور التكنولوجي في اساليب العمل، فقد تحتاج إلي مهارات من نوعية خاصة، وعلي ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتي تستطيع التعامل مع الاساليب الحديثة في التقنية.

٤ – زيادة إنتاجية الفرد: حيث أن اهتمام التدريب برفع كفاءة الأفراد واكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك علي مستوي أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.

٥ – التخفيف من الإشراف: إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف علي نفسها بنفسها ولا تحتاج إلي إشراف خارجي، فكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلي إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلي إشراف أقل.

٦ – الحد من الحودث وإصابات العمل.

٧ – رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة ، فقد يظهر في بعض الاقسام فائض فيمكن من خلال التدريب

إعادة تأهيله "التدريب التحويلي" والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمال المدربة.

٨ – زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

ويؤكد دايموند علي أهمية التدريب لدعم قدرة المنظمة علي المنافسة ، ثم يوضح جوانب هذه الأهمية لكلا من المنظمة والفرد كما يلي:

١- أهمية التدريب للمنظمة تتضح فيما يلي:

أ – يساهم في انفتاح المنظمة علي المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.

ب- يؤدي إلي توضيح السياسات العامة للمنظمة.

جـ – يؤدي إلي تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية .

د – زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق واجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

هـ – يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .

٢- أهمية التدريب للعاملين تتضح كما فيما يلي:

أ – يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

ب – يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة لتطويرهم.

جـ – يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

ويمكن توضيح أهمية التدريب في الشكل التالي:

التدريب كمنظومة عمل:

تعتبر العملية التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظمة من العناصر التالية:

١- المُدخلات.

٢- العمليات والأنشطة.

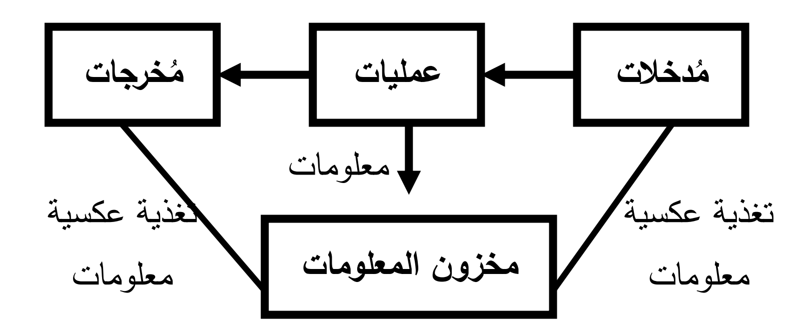
٣- المُخرجات.

٤- التغذية العكسية (مخزون المعلومات).

منظومة التدريب: يعكس الشكل رقم (٣١) التالي نظام التدريب.

شكل رقم (٣١)

نظام التدريب



١- المُدخلات وتشمل:

أ- مُدخلات إنسانية وتتكون من:-

- المتدربين.
- المدربين.
- إداريين.
- فنيين.

ب- المُدخلات المادية وهي:

- أماكن العمل.
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية.
- مسلزمات التدريب.
- الميزانية التدريبية.

٢- العمليات:

يتم من خلالها انجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف التدريبية.

- الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة البرامج التدريبية.

٣ – المُخرجات وتتمثل في:

- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون خلال التدريب.
- صقل المهارات الحالية.
- اكتساب الفرد مهارات جديدة.
- إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.
- إن نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

٤– مخزون المعلومات:

يعتبر مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب، وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة. وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

٥– البيئة التدريبية:

تمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التدريبي أي الظروف الداخلية والخارجية.

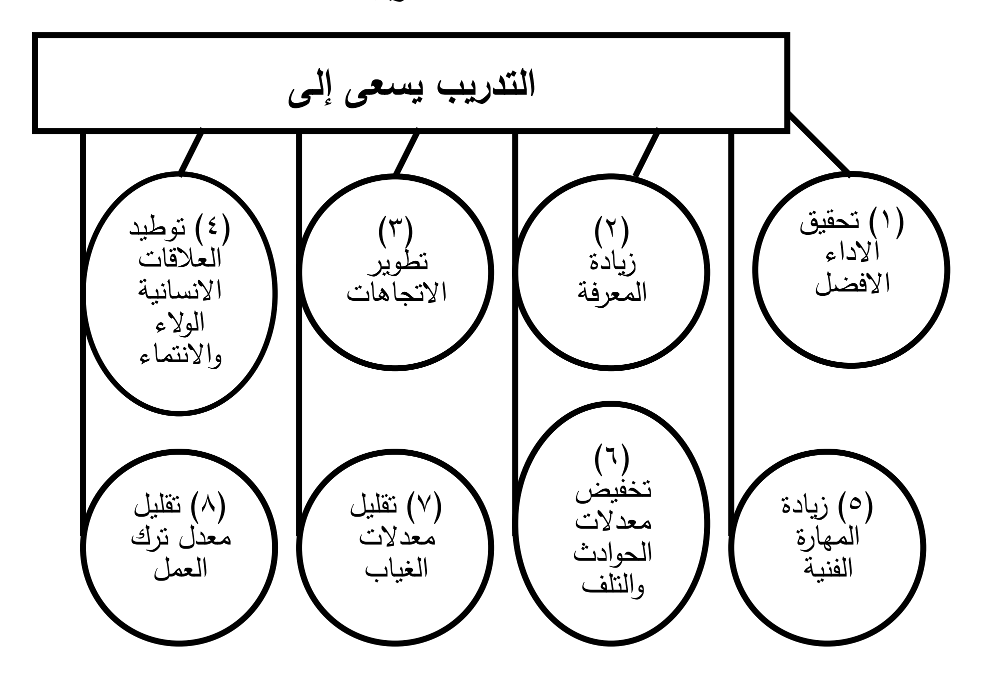
أهداف التدريب:

إن الهدف الأساسي من التدريب هو تزويد الأفراد بالمعلومات المتطورة عن طبيعة أعمالهم وتزويدهم بالأساليب الحديثة لتحسين مستوي الأداء.

بالإضافة إلي الهدف الأساسي للتدريب ، توجد أهداف عامة كما هو مبين في الشكل رقم (٣٢) التالي:

شكل رقم (٣٢)

الأهداف العامة للتدريب



المبادئ العامة للتدريب الفعال:

يبني التدريب الفعال علي مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١- **التدريب نشاط مستمر:** بمعني انه امراً ضرورياً لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي ، فإنه يحتاج إلي مهارات اضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب .

٢- **التدريب نظام متكامل:** ان التدريب ليس نشاطا عشوائياً بل يستند إلي تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد علي التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

٣- **التدريب نشاط متجدد:** يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغير ومتجدد.

٤- **التدريب نشاط واقعي متطور:** واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب علي إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

٥- **التدريب نشاط ايجابي:** يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لابد من توافر الرغبة لدي المتدرب للتعلم ويكون لدي المدرب الاستعداد والقدرة علي توصيل المعلومات وتحقيق الافادة للمتدرب، ولذلك يتوقف نجاح التدريب علي قدرة كل من المدرب والمتدرب علي تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

٦- **التدريب نشاط اداري وفني:** يعتبر التدريب نشاطاً ادارياً فيه مقومات العمل الاداري الكفء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلي أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج واعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

مراحل نظام التدريب:

يتكون نظام التدريب من أربع مراحل أساسية هي:

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.
٣- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
٤- مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

وفيما يلي نبذة مختصرة للمراحل الأربع :

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

مفهوم الاحتياجات التدريبية يتمثل في:

الفرق في المستوي المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوي الواجب توافره لدي الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

ملاحظات هامة:

١- الاحتياجات التدريبية لا تقتصر علي نقاط الضعف أو القصور في الاداء أو المهارات.

٢- الاحتياجات التدريبية تشتمل علي الجوانب التطويرية والمهارات الابداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة.

٣- الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة باستمرار المنظمة وتواجد العنصر البشري من بداية العمل واثناء تنفيذه.

س . متي تحتاج إلي تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

جـ - تحتاج إليها في الظروف التالية:

١- تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.

٢- النقل والترقية.

٣- تخطيط المسار الوظيفي للفرد.

٤- استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.

٥- إدخال اساليب تكنولوجية حديث في العمل.

٦- ظهور مشاكل ادارية وسلوكية داخل التنظيم.

٧- تطور المناخ التنظيمي بالمنظمة.

ابعاد تحديد الاحتياجات التدريبية :

في ضوء مفهوم الاحتياجات التدريبية يتضح انه يرتبط ببعدين فرضيين وهما:

البعد الأول:

يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الاداء في الوقت الحاضر ويعكس هذا البعد تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الآجل تتمثل في سد العجز في قدرات الأفراد المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم الوظيفي.

البعد الثاني:

يتعلق بنتيجة وتطوير مستويات الاداء في المستقبل ويعكس هذا الهدف الاستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل وذلك من خلال صقل مهارات الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلي.

اما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني في مواكبة التطورات والتغييرات المحتملة في المستقبل سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

١- تحديد التدريب الملائم لتحسين الأداء وكذلك تسهيل مهمة إعداد الحقائب التدريبية.

٢- المساعدة في تطوير البرامج التدريبية القائمة وزيادة فاعليتها.

٣- المساعد في إحداث نوع من التجانس بين المشاركين في البرنامج التدريبي.

٤- استخدامها كأساس لباقي مراحل العملية التدريبية وخاصة تطبيق البرامج التدريبية وتقييمها.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:

١- **تحليل التنظيم :**

ان الهدف الاساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ- دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .

ب- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجيتها .

جـ - دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي .

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي، بمعني أي مستوي من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلي تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع المطلوب.

٢- تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز علي المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

أ- توصيف الوظيفة الحالية .

ب- التغييرات التي ستطرأ علي الوظيفة في المستقبل .

جـ - أهداف الوظيفة .

د - الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشياً مع التطورات.

هـ - معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.

و - اسلوب الاداء الحالي وإمكانية تحديثه.

ملحوظة : إن تحليل العمل يساعد في تحديد ما هو نوع الاحتياج التدريبي بالإضافي إلي أنه يساعد في تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي وكذلك نوع التدريب المطلوب الذي يتفق مع متطلبات العمل وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهذا العمل .

٣ – تحليل الفرد:

ويقصد به دراسة الفرد القائم بالعمل من حيث:

أ- مستوي المهارة

ب-اتجاهاته .

ج-سلوكه .

د- المستوي المعرفي والفكري .

هـ-القدرات الابداعية .

و- مؤهلاته – خبراته .

ز- الخصائص الشخصية .

ويفيد هذا التحليل في : تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوي المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو إكساب الفرد مهارات جديدة.

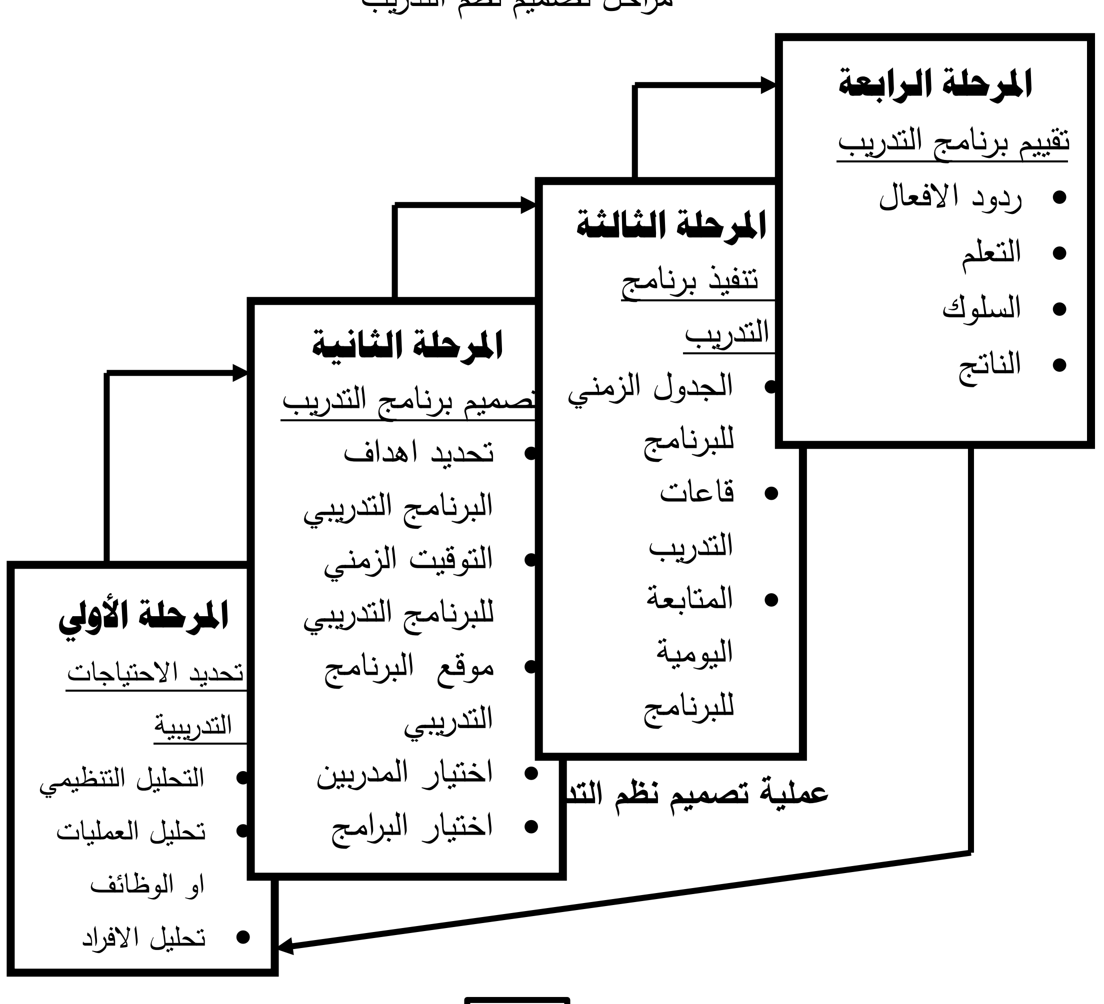
ثانياً: تصميم نظم التدريب:

يـري الـبعض أن تصـميم نظـم التـدريب مـا هـو إلا تصـميم بـرامج التـدريب وموضوعاته ومتطلباته، إلا انه يمكن التأكيد علي أن تصميم برامج التدريب إنما هو جزء من عملية أوسع وأشمل وهي تصميم نظم التدريب.

ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات علي مدي التخطيط الجيد لهذا النظام قبل، واثناء، وبعد أن يتم التدريب الفعلي. ويجب أن يتم النظر إلي عملية تصميم نظم التدريب علي أنها عملية تتكون من عدة مراحل تكمل بعضها البعض ، والتي يمكنها توضيحها من خلال الشكل رقم (٣٣) التالي:

شكل رقم (٣٣)

مراحل تصميم نظم التدريب



ثالثاَ: مرحلة تصميم برنامج التدريب:

يلـي مرحلـة تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة، المرحلـة المتعلقـة بتصـميم برنـامج التـدريب الـذي يفـي بهـذه الإحتياجـات، ويتضـمن تصـميم برنـامج التـدريب عـدة موضوعات أهمها:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
٢- التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي.
٣- اختيار المدربين.
٤- اختيار البرامج التدريبية.
٥- تحديد أساليب وطرق التدريب.

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرنا في المرحلة الأولي – تم ترجمة هذه الاحتياجات في شكل أهداف وذلك علي مستوي كل برنامج تدريبي علي حده ، حيث يحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وأن يتأكد من أنه تم تحقيقه في نهاية هذا البرنامج ، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

أ- **تغيير الاتجاهات:** ويشير هذا الهدف إلي الرغبة في تغيير ما يلي:

- تفضيل المتدربون لأساليب العمل.
- توجهات المتدربين وأرائهم.
- تصرفات المتدربين السلوكية.
- تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

ب – تقـديم المعرفـة: ان تقـادم المعرفـة أو نسـيانها ، وظهـور حصـيلة جديـدة مـن المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم احداث ما وصل إليه التقدم العلمي ، وذلك اعتماداً علي أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في تغيير طريقة أدائهم لأعمالهم.

على سبيل المثال: تعتبر كثير من برامج التدريب الشائعة والتي تعتمد علي اساليب الاستماع إلي محاضر، أو مناقشة جماعية لا تخرج عن كونها تهدف إلي زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

ج – تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلي مهارات جديدة في مجالات معينه، وفي هذا الشأن يمكن استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل بشكل فعلي أو لحل مشاكله أو لتطويره.

وتركز برامج التدريب التي تهدف إلي رفع المهارات علي توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبشكل تفصيلي، كما تركز علي ما يجب عمله وما لا يجب عمله وعلي المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف وعلي ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة واسلوب الاستخدام وذلك بشكل تفصيلي.

٢- التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي:

تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تحديد توقيت البرنامج التدريبي فيما يلي:

- تقليل حالة القلق والاضطراب الذي يسببه تغيب المتدرب عن التدريب لمجموعة العمل.
- الوقت المناسب للتدريب من وجهة نظر المتدرب.
- مدي توافر المدربين.
- مناسبة قاعات التدريب لعقد البرنامج التدريبي والعناصر الأخري اللازمة للتدريب كالسبورات، اجهزة البريجكتور، الافلام وشرائط الفيديو، الكمبيوتر ... الخ.
- الحاجة إلي الالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

٣- اختيار المدربين:

يعتقد البعض أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المدربين، إلا أن هذه الصفات تختلف باختلاف هدف التدريب، ومحتواه، وكذلك اسلوب وطريقة التدريب المتبعة، وعلي الرغم من هذا، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

أ- المعرفة الكاملة بالمحتوي التدريبي لحلقة التدريب ، وكلما كان المدرب متخصصاً في مجال البرنامج التدريبي ولديه المام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان افضل.

ب- القدرة علي الاستماع إلي المتدربين ، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة علي سماع الأخرين.

ج- القدرة علي تشجيع المتدربين للحديث وابراز ردود افعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة اليهم.

د- القدرة علي التفاعل مع المتدربين والاجابة بصورة بناءة علي أية تساؤلات وتوجيه الحوار معهم.

هـ- القدرة علي حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب، ويتطلب ذلك قدر من المرونه في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

و- الحيوية و النشاط بما يمكن جذب انتباه المتدربين .

ز- الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة علي استخدام الأدوات المساعدة في التدريب.

كما قد يثار موضوع اخر بشأن اختيار المدربين، وهو إمكانية الاستعانة بالمديرين أو الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب، أو لجوء المنظمة إلي الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لاداء ذلك الدور من داخل المنظمة ذاتها.

٤- اختيار البرامج التدريبية (أنواع البرامج التدريبية):

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في منظمات الأعمال، فهناك أنواع تحدد وفقاً لتصنيف العاملين بهذه المنظمات، حيث يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية علي حده، ومن هذه البرامج التدريبية ما يلي:

- برامج تدريبية موجهة لطبقة الادارة العليا (القيادات) .
- برامج تدريبية موجهة للإداريين في مستوي الإدارة الوسطي .
- برامج تدريبية موجهة للمشرفين في مستوي الإدارة الدنيا .
- برامج تدريبية موجهة للفنيين والمهنيين بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم .

كما أن هناك انواع من البرامج التدريبية تهدف إلي تلبية احتياجات المنظمة بصفة عامة، بمعني أنها غير موجهة إلي مستوي إداري أو وظيفي معين ، ومنها علي سبيل المثال:

- مهارات الاتصالات.
- مهارات الحاسب الآلي.
- خدمات العلاقات العامة.
- مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.
- مهارات البيع.
- التحليل المالي.
- مهارات التفاوض.

وتتمثل اكثر البرامج التدريبية شيوعاً فيما يلي:

١- تدريب العاملين الجدد (التدريب الأولي أو التهيئة المبدئية):

ويعتبر بمثابة تقديم للجدد لمجالات العمل ، بحيث يتعرف كل منهم علي مكانه في المنظمة ، كما يعرف الجدد من خلال هذا التدريب حقوقهم وواجباتهم ، وكل الاجابات علي تساؤلاتهم فيما يتعلق بطبيعة العمل وبظروفه المختلفة ، ويجب أن يكون واضحاً ومفهوماً أن هذا النوع من التدريب أن لم يقدم للعاملين في الأيام الأولي ما يحق انتمائهم في المنظمة ، فإنه يفقد اهميته وأثاره وخصوصاً أن مدة هذا التدريب تتراوح بين عدد من الساعات إلي حوالي اسبوعين تقريباً.

٢- برامج التدريب الوظيفي:

ويرتبط بنوع الوظيفة التي سيتولاها العامل الجديد ، من حيث طرق اداءها وواجباتها ومسئولياتها ، ومستويات الاداء اللازمة ، أي أن هذا النوع من التدريب يقدم للجدد بعد تعيينهم بفترة قصيرة – وهي فترة التدريب الأساسي أو التوجيهي العام – ويتضمن معلومات عن الواجبات المرتبطة بالوظيفة وادائها لمدة بين عدة ايام إلي عدة اسابيع.

٣- برامج التدريب التخصصي:

وهي التي تنمي المهارات في المجالات التخصصية ، بهدف تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة، أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد ، كما تستهدف تثبيت المهارات والمعارف اثناء التدريب الأساسي وتعميقها، وكذلك الارتقاء بكفاءة الفرد إلي المستوي المطلوب للأداء عن طريق الاستفادة من كل ما هو جديد في مجالات العلوم ، وتجديد معلومات شاغلي الوظائف كلما ظهر جديد في مجال تخصصه.

٤ – برامج التدريب الكتابي:

وهي التي تستهدف تنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية المتشابهة، أو النمطية في المنظمات المختلفة كأعمال السكرتارية والكمبيوتر والحفظ وغيرها.

٥- برامج التدريب الإداري:

وتتضمن برامج التدريب التالية :

أ- **برامج التدريب الاشرافي:** وهي البرامج التي تستهدف تنمية مهارات العاملين في وظائف مستوي الادارة الاشرافية.

ب- **برامج تدريب الادارة الوسطي (التنفيذية):** وهي التي تقدم إلي مستوي الادارة الذي يعلو الادارة الاشرافية ويصل إلي اقل من مستوي رؤساء الإدارات الكبير مباشرة، وأهمية هذا المستوي ترجع إلي انه حلقة الوصل بين الادارة العليا والدنيا ، إلي جانب انه مركز تجميع الأفراد الصالحين للترقية إلي الادارة العليا لتولي مهام وظائف هذا المستوي.

ج – برامج تدريب الادارة العليا: هي التي توجه إلي مستوي الادارة الذي يشمل الوظائف ذات المسئوليات الكبري، مثل وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة، والتي تؤثر علي المنظمة بصورة مباشرة ، ويشمل هذا المستوي رؤساء المنظمات ورؤساء الإدارات الكبري ورجال ذوي المسئوليات التي تتطلب قدر كبير من المقدرة الفائقة علي أعمال التخطيط والتنظيم.

٦- انواع ووسائل التدريب:

بعد أن تعرفنا علي أهداف البرنامج التدريبي ، التوقيت الزمني له ، أنواعه ، يأتي بعد ذلك تحديد انواع ووسائل التدريب التي ستستخدم داخل نظام التدريب .

ويمكن تصنيف انواع التدريب إلي مجموعتين اساسيتين :

التدريب داخل إطار العمل On-the-Job Training

التدريب خارج العمل Off-the-Job Training

التدريب داخل إطار العمل On-the-Job Training

غالباً ما يغطي التدريب داخل إطار العمل الاحتياجات التدريبية لغير الاداريين من الموظفين ، وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية.

والتدريب داخل إطار العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم علي العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف ويكون باشراف موظف اكثر خبرة أو من خلال المشرف المباشر للموظف ، ويظهر التدريب داخل إطار العمل في صور ووسائل متعددة أبرزها ما يلي:

١- **التدوير الوظيفي Job Rotation** : ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلي أسابيع أو اشهر في الوظيفة الواحدة ، ويعتمد ذلك علي نوع العمل ، وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية أو الكتابية أو الفنية ، اما الأعمال الاشرافية والادارية فقد تمتد إلي فترات اطول ، وقد يطلب من الموظف التدريب علي كيفية تشغيل آلة ، أو اعداد تقرير أو ادخال برنامج في الحاسب الآلي ، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم علي ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

٢- **التوسيع الوظيفي Job Enlargement** : من أجل إكساب الموظف خبرة و اسعة في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أضافية ، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون المتدربين من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة.

التدريب خارج العمل Off-the-Job-training :

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ، ويمكن أن تتم علي صورتين ، الأولي أن يتم التدريب في مقر المنظمة ، والثانية أن يتم التدريب خارج المنظمة مثل الجامعات ، و المعاهد ، أو المراكز التدريبية المتخصصة.

وأهم الوسائل التدريبية الشائعة في هذا المجال ما يلي:

١ - **المحاضرة Lecture** : اكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً، وتعتمد علي الاتصال من طرف واحد هو المدرب حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية، ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها، وانخفاض تكلفتها ، غيرأن أبرز عيوبها إحساس المتدربين بالملل والإحباط ، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ويضاف إلي ذلك انها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع، ويمكن أن تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي اذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية اخري.

٢ - **الندوات وحلقات العمل Seminars** : هذه الوسيلة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أنفسهم ، فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات ، وغالباً ما تطرح في هذه الندوات موضوعات في المشاكل التنظيمية ، والسياسات الإدارية ، والعلاقات العامة ، وأية موضوعات يمكن أن تثمر عن حوار ومناقشات بناءة بين المتدربين . وينبغي علي المدرب إدارة مثل هذه الحلقات بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة .

٣ - **المحاكاة Simulation** : وهنا يتطلب الامر أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف ، وان يستخدم المدرب نفس الأدوات أو الآلات التي سيتستخدمها المدرب في مكان عمله ، ويتطلب الأمر أيضاً مشاركة المدرب مشاركة فعلية في التدريب كما لو كانت في مكان عمله الحقيقي ويطلب اليه علاج الموقف علي الطبيعة . وتفيد هذه الوسيلة التدريبية في تدريب الطيارين أو المضيفات ، موظفي شباك الصرف في البنوك و مشغلي الآلات ، كذلك يفيد استخدام هذه الوسيلة التدريبية حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية .

٤ - **دراسة الحالات Case-Study** : وتستخدم هذه الوسيلة التدريبية للقيادات الادارية وخاصة في المستويات العليا والوسطي ، وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة علي التحليل والاستنتاج المنطقي ، والقدرة علي حل المشكلات ، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة ، أو بالبدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك ، وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب ، ويطلب بعد ذلك من المتدربين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الاخري ، وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلي الحل الامثل وانما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة .

ثالثاً : مرحلة تنفيذ برنامج التدريب :

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة اخري هي تنفيذ هذا البرنامج ، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها فعلي مدير التدريب الاشراف علي التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع امكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

١- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج .
٢- ترتيب مكان وقاعات التدريب
٣- المتابعة اليومية لسير البرنامج .

١- **الجدول الزمني لتنفيذ برنامج التدريب:** يتضمن هذا الجدول عدد ايام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الراحات، الاختبارات، حفل الختام.

٢- **قاعات التدريب:** يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التدريب علي فاعلية البرنامج التدريبي، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير علي امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة المتدربين في المناقشة.

٣- **المتابعة اليومية للبرنامج:** يحتاج الامر من إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلي مدار ايام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من اعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمتدربين، والحفاظ علي الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج، كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة علي تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وايضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض.

يضاف إلي ذلك أن هناك من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي، نوجز أهمها فيما يلي:

- أن يتناسب حجم المتدربون مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.
- العمل علي اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب فكثيراً ما فشسلت برامج تدريبية لعدم امكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون اثناء البرنامج عند عودتهم إلي اعمالهم.
- توافر الرغبة لدي الفرد للتدريب وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
- العمل علي تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الأراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين، والتنظيم لكل عناصر البرنامج التدريبي.
- توفير التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدي تقدمهم لتشجيعهم علي التحول إلي السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

رابعاً : تقييم برنامج التدريب:

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف علي مدي فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وايضاً البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها ، ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدوداً، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال اربعة مجالات وهي:

١- ردود الافعال Reactions

٢- التعلم Learning

٣- السلوك Behavior

٤- النتائج Results

١- ردود الافعال (ما مدي رضا افرد وتفضيله للبرنامج ؟)

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوي البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- اساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدي تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الاسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وايضاً قد تعطي للمتدربين بعد التدريب باسبوع أو اكثر، وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كافية علي استقصاء ردود افعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والاداء.

٢- التعلم: (ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟)

يعتبر تقييم التعلم بمعرفة مدي استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لابد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

٣- السلوك: (هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله علي البرنامج ؟)

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد للعمل ، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم ، لذلك تعد مجموعة من الارشادات في تقييم التغيرات السلوكية وتمثل فيما يلي:

أ- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة التدريب في مجال العمل.
ب- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو اكثر من المجموعات الأتية (وكلما زاد العدد يكون أفضل):

- المتدرب .
- المدرب .
- زميل المتدرب أو الأفراد الاخرين الذين يكونون علي معرفة باداءه .

جـ - يجب إجراء تحليل احصائي لمقارنة الاداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات ببرنامج التدريب .
د - يجب اجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتي يكون المتدرب قد مارس فعلاً ما تعلمه .
هـ - يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل علي التدريب) .
٤- **النتائج:** ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل (تخفيض التكلفة، أو تخفيض معدل دوران العمل ، وتحسين المهارات ، وزيادة الإنتاج)؟
يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين الكفاءة.
- تخفيض معدل التظلمات.
- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة.

مراحل عملية تقييم النشاط التدريبي

<u>تمر عملية التقييم للنشاط التدريبي بثلاث مراحل:</u>
المرحلة الأولي: التقييم عند اعداد الخطة التدريبية .
المرحلة الثانية: التقييم اثناء التنفيذ للخطة التدريبية .
المرحلة الثالثة: التقييم بعد تنفيذ الخطة التدريبية .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل مرحلة من مراحل التقييم:

المرحلة الاولي: تقييم النشاط التدريبي عند اعداد الخطة التدريبية:

تعتمد ادارة الموارد البشرية علي عدة وسائل لتقييم النشاط التدريبي قبل التنفيذ أي في مرحلة التخطيط له، وهذه الوسائل هي:

أ- موضوعات البرانج التدريبي .

ب- ما اذا كان سيغطي احتياجاتهم التدريبية ام لا .

ج- ما اذا كانت لهم رغبة في اضافة أو حذف بعض الموضوعات .

د- معرفة مقترحاتهم بالنسبة لمدة البرنامج وهل هي كافية ام لا .

هـ- مقترحاتهم بالنسبة للوسائل التدريبية التي ستستخدم في البرنامج لتحقيق الأهداف التدريبية المخططة .

و- مقترحاتهم ايضاً بالنسبة لمكان التدريب هل يفضل أن يكون داخلياً ام خارجياً .

ز- التعرف علي ارائهم فيما يتعلق بالمدربين الذين سوف يقومون بتنفيذ البرنامج .

١- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين وذلك بهدف معرفة :

أ- قدرات المرشحين للتدريب .

ب- نوع المهارات المطلوب صقلها .

ج- المستوي الفكري والمعرفي للمرشحين للتدريب .

د- مستوي الخبرة الحالية للمرشحين للتدريب .

هـ- معرفة مواطن القوة والضعف في الاداء .

٢- استطلاع أراء المتدربين الذين التحقوا بهذه البرامج التدريبية من قبل :

ومعرفة ملاحظاتهم ومشاكلهم ، للعمل علي حلها وعدم تكرارها ، وايضاً معرفة الايجابيات والعمل علي تدعيمها والمحافظة علي استمرارها والسلبيات للعمل علي تلافيها والتخلص منها .

المرحلة الثانية: تقييم النشاط التدريبي اثناء تنفيذ الخطة التدريبية :

تعتمد ادارة الموارد البشرية علي مجموعة من الاساليب لقياس فعالية النشاط التدريبي اثناء التنفيذ، وهذه الوسائل هي:

أ – انتظام المتدربين في حضور البرنامج التدريبي وهذا من خلال متابعة حضورهم وغيابهم خلال فترة التدريب.

ب – حضور مسئول التدريب للبرنامج لمتابعة اوجه التفاعل بين المتدربين والمدربين ومناقشتهم.

جـ – التزام وجدية المدربين من حيث المواعيد والالتزام بالموضوعات المحددة في البرنامج.

د – مدي توافر الامكانيات والوسائل التدريبية بما تتمشي مع موضوعات التدريب من سمعية وبصرية.

هـ – تصميم استمارة تحتوي علي مجموعة من الاسئلة لاستطلاع آراء المتدربين خلال مدة البرنامج لقياس أوجه استيعابهم وإلمامهم بالمعلومات والاستفادة من خبرات المدربين، وآرائهم ومقترحاتهم وما هي الصعوبات التي واجهتهم اثناء التدريب.

المرحلة الثالثة: تقييم النشاط التدريبي بعد تنفيذ الخطة التدريبية:

هناك وتساؤل بهم ادارة الموارد البشرية يجب أن تجد له اجابة وهو :–

ما هي النتائج التي حققتها الخطة التدريبية؟

اي تحليل هل حقق البرنامج التدريبي الأهداف المرجوه منه؟

تتمثل الأهداف التدريبية فيما يلي:

١– زيادة المعرفة.

٢– صقل المهارات.

٣– تنمية القدرات.

٤– تعديل أو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

من الوسائل أو الاساليب المستخدمة لقياس نتائج النشاط التدريبي ما يلي:

أ– توزيع استمارة استقصاء علي المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة ردود افعالهم سواء كانت ايجابية أو سلبية من حيث الموضوعات التي اشتمل عليها البرنامج، اسلوب المدرب، المعلومات، التوقيت، المكان، المدة، وغيرها .

ب– اجراء اختبار في نهاية البرنامج لقياس ما حصله المتدرب من معلومات أضافية.

ج- تكليف المتدربين ببحوث تطبيقية عن موضوعات البرنامج لقياس القدرات والمهارات التي اكتسبها من التدريب .

د- تنظيم لقاءات في نهاية البرنامج يحضرها مسئول التدريب والمدربون لمعرفة الايجابيات والسلبيات .

هـ- رصد النتائج الملموسة من التدريب بعد عودة المتدربين للعمل وانعكاس ذلك علي آدائهم ، وذلك من خلال متابعة المؤشرات التالية : مستوي الاداء ، وانخفاض في معدل الشكاوي ، ارتفاع الروح المعنوية وغيرها من المؤشرات الملموس .

و- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين لمعرفة التغيير الذي طرأ علي سلوك الفرد واتجاهاته قبل وبعد التدريب ، وهل هناك اثر ملموس من التدريب .

وفي عبارة موجزة أن عملية تقييم النشاط التدريبي تسعي إلي التحقق من الآتي:

هل تم تحقيق النتائج التدريبية التالية:

١- هل تم زيادة المعلومات والمعرفة لدي الأفراد؟

٢- هل تم صقل المهارات؟.

٣- هل تم اكساب الفرد مهارات جديدة؟

٤- هل تم تنمية قدراتهم؟

٥- هل تم تعديل أو تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم .

مقومات التدريب الفعال

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

١- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد علي تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التنظيم .

٢- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين .

٣- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتي تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة

٤- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين .

٥- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية .

٦- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتمشي مع نوعية الموضوعات ومستوي المتدربين .

٧- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب .
٨- توفير ميزانية كافية لتغطية اوجه نشاط التدريب .
٩- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته .
١٠-الاهتمام بتوفير اساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغبهم في التدريب .
١١-توفير بيئة عمل تساعد المتدربين علي تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مجال العمل .

ملامح التطور في ممارسة وظيفة التدريب والتنمية

شهدت هذه الوظيفة تطورات متعددة ومتلاحقة من منطلق أنها تساعد على تكوين القدرات المحورية لدى الموارد البشرية والتي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد، يمكن رصد أوجه التطور التالية:

١) أصبح تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق شبكة للمعلومات الداخلية من خلال المقارنة بين القدرات المحورية التي ترغبها المنظمة وبين القدرات المتاحة حالياً، ولم يعد الأمر يقتصر على مجرد المقارنة بين المهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة والمهارات والمعارف المتاحة بالفعل لدى شاغلي الوظائف.

٢) اتجهت المنظمات حالياً إلى تطبيق وسائل التدريب التي تستند إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي Computer Based Training، وأساليب التدريب التفاعلية Interact، والتدريب عبر شبكة الإنترنت Net Based Training ومن خلال الوسائط المتعددة Multimedia. وكل ذلك بهدف: تدنية تكلفة التدريب ووقته، إكساب المشاركين في التدريب مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، إضافة إلى المهارات التي يسعى البرنامج التدريبي إلى إكسابها لهم، علاوة على الاستفادة من المعلومات التي يمكن التحصل عليها من شبكة الإنترنت في الارتقاء بالعملية التدريب داخل المنظمة.

٣) حدثت ثورة في أساليب وطرق التدريب المستمر بسبب القدرة الهائلة على الاتصال بقواعد البيانات بسرعة متناهية عبر شبكة الإنترنت، مما يتيح الفرصة لتوفير نوع من التدريب التطويري والتجديدي الذاتي الذي يمد الموارد البشرية بالجديد في مجالات تخصصاتها. أي أن التركيز الآن في التدريب على كيفية إتاحة الفرصة

للموارد البشرية للتعلم الذاتي How to learn بدلاً من توفير المعلومات والمعارف بصورة جاهزة.

٤) حدث توسع في عمليات البحث عن آليات للتعامل مع البطالة المترتبة على الثورة التكنولوجية من خلال إعادة التأهيل مع أعمال تتواءم واحتياجات سوق العمل.

٥) تقوم كثير من المنظمات الناجحة الآن بالربط بين عمليات تدريب الموارد البشرية وعملية التطوير التنظيمي Organizational Development، ذلك أن التدريب وإن كان له ثلاثة أهداف بالنسبة للموارد البشرية: معرفية ومهارية وسلوكية، وهو ما سبقت الإشارة إليه، إلا أن الهدف الأهم الآن هو تعزيز القدرات المحورية للمنظمة من خلال مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الأداء التنظيمي. ولذلك أصبحت هناك حاجة مباشرة الآن لتحديد المردود التدريبي والذي أصبح يتمثل في: فعالية وكفاءة الأداء البشري والتنظيمي، الوفورات المحققة في الوقت والجهد والتكلفة، الحد من المشكلات التي تواجهه المنظمة والتي يمكن علاجها بالتدريب.

٦) أصبحت نسبة كبيرة من المنظمات الآن تعتمد مخصصات عالية للتدريب من منطلق اقتناعها التام بأن التدريب بمثابة عملية استثمار لها مردود، وصارت تهتم اهتماماً كبيراً بقياس العائد من الاستثمار في التدريب (ROI) Rate on Investment وتحليله.

تطبيقات الفصل

السؤال الأول: ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة لكل من العبارات التالية:

١- تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسئولة الوحيدة عن نشاط التدريب بالمنظمة.

٢- ليس هناك فرق بين التدريب والتعليم.

٣- يركز التدريب بالدرجة الأولي علي اكتساب المعارف والمهارات.

٤- إن زيادة فعالية التدريب يعتمد بالدرجة الأولي علي دعم الإدارة العليا له مادياً ومعنوياً.

٥- تصميم نظم التدريب وتصميم برامج التدريب لفظان مترادفان.

٦- تصميم نظم التدريب أعم وأشمل من تصميم برامج التدريب.

٧- تتكون عملية تصميم نظم التدريب من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب.

٨- تتكون نظم التدريب من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب.

٩- ان المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه مسئول التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل التنظيم.

١٠- تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد علي تحليل التنظيم وتحليل الأعمال وتحليل الأفراد.

السؤال الثاني: أختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التي تعقب كل عبارة من العبارات التالية:

١- أيهما أعم وأشمل:

أ- التعليم. ب- التعلم . ج- التنمية. د-التدريب.

٢- المسئول عن نشاط التدريب:

أ- إدارة الموارد البشرية. ب- المديرين التنفيذيين.

ج- الأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب. د- كل ما سبق.

٣- عملية تصميم نظم التدريب تشمل المراحل التالية:

أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.

ج- مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

د- كل ما سبق.

٤- يتضمن تصميم البرنامج التدريبي:

أ- تحديد اهداف البرنامج التدريبي.

ب-التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي.

ج- اختيار البرنامج التدريبي واساليبه.

د- كل ما سبق.

٥- يمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال:

أ- ردود الأفعال. ب- السلوك.

ج- التعلم والنتائج. د- كل ما سبق.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، (القاهرة: دار النشر غير مبينه، ٢٠٠٦).

٢. أمل عبد الرحمن السيد، **إدارة الموارد البشرية،** (القاهرة: جامعة القاهرة – كلية التجارة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، سنة النشر غير مبينه).

٣. عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية،** (القاهرة: جامعة القاهرة – كلية التجارة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، سنة النشر غير مبينه).

٤. عبد العزيز عبد التواب هاشم، **إدارة الموارد البشرية،** (القاهرة: جامعة القاهرة – كلية التجارة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، ٢٠٠٢).

٥. علي السلمي، **إدارة الإنتاجية،** (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٢).

٦. ــــــــــــ،**إدارة الموارد البشرية،** (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٢).

٧. ــــــــــــ، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،** (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١).

٨. محمد أيمن عبداللطيف عشوش، **إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل: الأسس العلمية والممارسات التطبيقية،** (القاهرة: جامعة القاهرة – كلية التجارة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، ٢٠١٥).

٩. نفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: جامعة القاهرة – كلية التجارة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، ٢٠١٦).

١٠. ــــــــــــــــ، مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية،** (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠١).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Gary Dessler, **Human Resource Management,** (Viriginia: Reston Publishing Company Inc., 2014).
2. George Bohlander, et.al.,**Managing Human Resources,** (USA, States- South-Western Colloge Publishing, 2001).
3. Michael Armstrong, A Hand book of human research management, London: Kogan Page, 2003.

فهرست المحتويات

	الصفحة
البسملة– الآية القرآنية	أ
تقديم	ب
الجزء الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	١
الفصل الأول: الموارد البشرية ... أهم موارد المنظمة.	٥
الفصل الثاني: الموارد البشرية والقرن الجديد.	٢٩
الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.	٥٩
الفصل الرابع: المدخل الإنساني لإدارة الموارد البشرية.	٨٩
الفصل الخامس: جهاز الموارد البشرية في المنظمة.	١٠٩
الفصل السادس: إنتاجية الموارد البشرية	١٣٩
الجزء الثاني: الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية	١٧١
الفصل السابع: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.	١٧٥
الفصل الثامن: تحليل ووصف وتصميم الوظائف.	٢١١
الفصل التاسع: الاستقطاب واختيار الموارد البشرية.	٢٣٩
الفصل العاشر: تقييم الوظائف وتصميم نظام التعويضات.	٢٦٥
الفصل الحادي عشر: تدريب وتنمية الموارد البشرية.	٢٩٣
الفصل الثاني عشر: إدارة الأداء.	٣٢٣
المراجع.	٣٥٣
فهرس المحتويات	٣٥٤

تم بحمد الله وتوفيقه